

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Survey Research) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ระดับคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพการให้บริการและสร้างสมการพยากรณ์ของ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของ โรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเทคนิคการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์การ แพทย์ เจ้าหน้าที่กรวิทยาศาสตร์การแพทย์ และบุคลากร ที่ปฏิบัติงานทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทาง ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .27 - .87 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 และคุณภาพการให้บริการ ทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .35 - .84 และค่าความ เชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และทำการ แปลผลนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับคุณภาพการให้บริการทาง ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขต ภาคตะวันออกเฉียงใต้โดยรวมทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ด้านมีความอิสระในการทำงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านเพิ่มการบริการโดยบุคลากร ด้านสัมผัส กับงานอย่างใกล้ชิด ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรมีจำนวนจำกัด ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันอยู่ในระดับมาก
2. คุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงใต้โดยรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรม ด้านความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ ด้าน

ตอบสนองต่อผู้รับบริการทันที ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก

3. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ ( $X_1$ ) ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ( $X_2$ ) ด้านมีความอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ( $X_3$ ) ด้านเพิ่มการบริการโดยบุคลากร ( $X_4$ ) ด้านสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด ( $X_5$ ) ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ( $X_6$ ) ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรมีจำนวนจำกัด ( $X_7$ ) และด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ( $X_8$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) โดยรวม ( $Y_1$ ) .802 รายด้านระหว่าง .589-.721 โดยมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการให้บริการในทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้านที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการให้บริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อมองค่าตัวแปรอื่นๆ ให้เป็นค่าคงที่ ได้แก่ตัวแปร รวมชิด ( $X_2$ ) รวมง่าย ( $X_7$ ) รวมบริการ ( $X_3$ ) และรวมเข้ม ( $X_8$ ) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการให้บริการ และใช้พยากรณ์คุณภาพการให้บริการได้ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ 48.50 % นั่นคือตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ตัวสามารถคาดคะเนค่าของคุณภาพการให้บริการได้จากสมการถดถอยดังนี้

$$\hat{Y} = .615 + .224 (X_2) + .223 (X_8) + .218 (X_7) + .182 (X_3)$$

และสมการถดถอยที่คำนวณ โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_y = .284 Z_{x5} + .228 Z_{x8} + .240 Z_{x7} + .212 Z_{x2}$$

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ด้านมีความอิสระในการทำงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านเพิ่มการบริการโดยบุคลากร

ด้านสัมพัทธ์กับงานอย่างใกล้ชิด ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ด้านรูปแบบเรียบง่าย  
 ธรรมดา บุคลากรมีจำนวนจำกัด ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้  
 อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร ได้มีการปฏิบัติงานที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันเนื่องจากมี  
 ความจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดยเน้นที่คุณค่าบริการจึงทำให้วัฒนธรรมองค์  
 การของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกโดยรวมอยู่ในระดับ  
 มาก ดังที่ ธงชัย สันติวงศ์ (2543, หน้า 481-482) กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จของงานก็ต้องอาศัยคน  
 เป็นผู้กระทำและถือว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะควบคุม  
 พฤติกรรมองค์การ งานต่าง ๆ จะสำเร็จผลได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคนซึ่ง โดยธรรมชาติจากความ  
 รู้ความเข้าใจเรื่องราวคนนั้นจะเห็นว่าความสำเนียงขึ้นอยู่กับความสามารถหรือการมีศิลปะของผู้  
 บริหารในการหาวิธีบังคับบัญชา หรือมีเทคนิคการสั่งการที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถชักนำเอา  
 ส่วนคือออกมาจากคน ฮอฟสเต็ด, คิล, และเคนนีดี (Hofstede, Deal, & Kennedy, 1991 cited in  
 Hofstede, 1994) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ซึ่งแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่ได้มี  
 การเขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยม  
 ที่มีร่วมกันในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่าง  
 ไร มีการร่วมมือหรือการแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงานค่านิยมใดจะได้รับการสนับสนุน ส่ง  
 เสริม ให้รางวัล และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรือกลุ่มอื่นนอกองค์การ  
 ด้วย โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะบอกสมาชิก หรือให้บุคลากรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่าง  
 ไร การที่รู้ชัดว่าองค์การคาดหวังอะไร สมาชิกจะเสียเวลาในการตัดสินใจน้อยมาก ส่วนองค์การที่  
 วัฒนธรรมอ่อนแอสมาชิกจะเสียเวลาพยายามค้นพบว่า ควรจะทำตัวอย่างไร หรือควรทำอะไร  
 สอดคล้องกับอัญชลี วิสิทธิ์วณิช (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล  
 แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited  
 in Moats, 1997) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมป้องกัน  
 กันเชิงรับ โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่พยาบาล พบว่า วัฒนธรรมฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาล  
 ศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิง  
 รุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโกมาตร จึงเสถียรทรัพย์  
 (2546, หน้า 17-19) ศึกษาความรู้ อำนาจ และระบบราชการ: บทวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรมราชการ  
 กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความรู้เชิงวัฒนธรรมราชการและจากประสบการณ์การเรียนรู้ในการ  
 ทำงานประจำวัน บรรทัดฐานและค่านิยมแบบราชการจะถูกปลูกฝังและกลายเป็นวิถีปกติของชีวิต  
 ข้าราชการ โอลิเวียร์ (Olivier, 2001 p. 2001-A) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียน  
 ประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแทนที่มี

อำนาจการดำเนินงานสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิผลโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของโรงเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาวที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน

2. จากผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร บุคลากร ที่ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการโดยเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเสมอภาค มีความเชื่อมั่นไว้วางใจเจ้าหน้าที่โดยเจ้าหน้าที่ที่มีความคล่องแคล่วชำนาญและไว้วางใจได้ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ อย่างมีประสิทธิภาพ แก่ชนทุกชั้นด้วยความเมตตาการุณยบันมาตรฐานและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ เพื่อประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการจึงทำให้คุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังที่วีระพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, หน้า 126) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์การธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่ทุกคนทุกแผนกทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อยโดยใช้วิถีคิดและวิธีการแบบ PDCA วิธีการทางสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีโดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และสังคม การดำเนินงานจัดการคุณภาพโดยรวมได้ยึด แนวคิดการบริหารคุณภาพของ เดมมิง โดยแบ่งออกเป็นแนวคิดหลัก 4 ประการคือ 1) การยึดลูกค้าเป็นหลัก 2) หลักการด้านเทคนิคปรับปรุงคุณภาพ 3) หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 4) หลักยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร โดยจัดกิจกรรม 4 กิจกรรม ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Common vision) การอบรมพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellent service behavior / ESB) กิจกรรมพัฒนาองค์การ (organization development / OD) และกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continous quality improvenent/CQI) ซึ่งการดำเนินงานจัดการคุณภาพโดยรวมดังกล่าวสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์การตัดสินรางวัล สุรัสวดี นานานุกูล และคณะ (2538, หน้า 29-55) กล่าวว่า แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภัณท์ถือว่า คุณภาพเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ถ้ามีคุณภาพแล้วก็จะสามารถเอาชนะคู่แข่งกันได้โดยเด็ดขาดจะขยายตัวและช่วงชิงส่วนแบ่งของตลาดด้วยคุณภาพที่เหนือกว่า และบรรลุเป้าหมายได้ด้วยคุณภาพ ซึ่งในแนวความคิดใหม่บอกว่าจะต้องเน้นความพอใจของลูกค้าก่อน จะต้องรับรู้ระดับความพอใจของลูกค้าหลักจากนั้นจะต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ให้ลูกค้ามีความสุข (2539, หน้า 50) กำหนดปัจจัยในการจัดการ การให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ เพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการ

และได้กำหนดกิจกรรมการจัดให้บริการไว้ดังนี้ 1) จัดอาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยผู้ให้บริการสามารถดูแลผู้รับบริการได้ทั่วถึงและสามารถให้ความช่วยเหลือได้ทันที 2) จัดอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เกี่ยวกับการทำงานแยกออกเป็นหมวดหมู่ โดยคำนึงถึงหลักการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อ 3) จัดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์แต่ละระดับตามความเหมาะสมและความต้องการในหน่วยงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้มีขอบเขตการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน 4) จำแนกประเภทผู้รับบริการโดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์การจำแนกสภาพความเร่งด่วนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ติดตามสนับสนุนการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ 5) ดำเนินการรับผู้รับบริการจากแผนกผู้ป่วยนอกและแผนกอื่นๆตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 6) ค้นหาปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการโดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้รับบริการ ญาติ และรายงานจากบันทึกการตรวจพิเศษต่างๆ 7) วางแผนการพัฒนางานให้ แก่ผู้รับบริการตามปัญหาและความต้องการที่ค้นพบให้สอดคล้องกับแผนการรักษาของแพทย์ 8) ให้การตรวจวิเคราะห์ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการทำงานที่สมบูรณ์แบบและมีการมอบหมายงานและการติดตามประเมินผลการทำงานเป็นทีม 9) กำหนดรูปแบบและวิธีการเขียนบันทึกรายงานต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรทางห้องปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เป็นผู้รับผิดชอบบันทึก โดยจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ 10) จัดบันทึกทำสถิติในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบันทึกจำนวนผู้รับบริการแต่ละประเภทประจำวันหรือคิดเป็นจำนวนต่อเดือน ต่อปี เป็นข้อมูลภายในหน่วยงาน 11) ประเมินผลการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์แก่ผู้รับบริการทุกคนและปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ 12) การปฏิบัติงานทุกขั้นตอน โดยยึดหลักการควบคุมและป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรค เพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ ญาติและเจ้าหน้าที่ 13) ส่งเสริมวิชาการที่ทันสมัยให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และ 14) ประสานงาน และสนับสนุนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับวันดี เจียมจิตศิริพงษ์ (2528) ได้ศึกษาปัจจัยทางสังคมจิตวิทยาของผู้ป่วยที่ไปใช้บริการ โรงพยาบาลเอกชนเชิงธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ป่วยมีความพึงพอใจมากต่อบริการของโรงพยาบาล ในด้านคุณภาพของผลการรักษา แพทย์มีความสามารถเชี่ยวชาญในการรักษา พนิดา คำชู (2538) ได้ศึกษาคุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาล และการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อคุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นผู้ป่วยจำนวน 362 คน และพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งปรับปรุงจาก SERVQUAL ผลการวิจัย พบว่า 1). คุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาล

ผู้ป่วย จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งปรับปรุงจาก SERVQUAL ผลการวิจัย พบว่า 1). คุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาลอยู่ในระดับมากทุกหมวด 2.) การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อคุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาลอยู่ในระดับ มากที่สุด ในหมวดความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นไว้วางใจ และอยู่ในระดับมากในหมวดการเข้าถึงบริการ การสื่อสาร สมรรถนะของพยาบาล ความมีอิสระโดยไม่ตรี การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย ความมั่นคงปลอดภัย ความเป็นรูปธรรมของบริการ และการเข้าใจและรู้จักผู้ป่วย 3) คุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาล และการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อคุณภาพบริการ ที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าคุณภาพบริการที่ผู้ป่วยคาดหวังจากพยาบาล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ ( $X_1$ ) ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ( $X_2$ ) ด้านมีความอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ( $X_3$ ) ด้านเพิ่มการบริการโดยบุคลากร ( $X_4$ ) ด้านสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด ( $X_5$ ) ด้านทำแต่สิ่งที่มี ความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ( $X_6$ ) ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมชาติ บุคลากรมีจำนวนจำกัด ( $X_7$ ) และด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ( $X_8$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ( $r$ ) โดยรวมเท่ากับ .802 และรายด้านระหว่าง .589-.721 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กับคุณภาพให้บริการในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทาง การแพทย์จำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 8 ด้าน ดังกล่าว เป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุน ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด บุคลากรต้องเอาใจใส่ต่อผู้รับบริการ มีความรู้สึกรักในงาน และรักในองค์กร มีการค้นหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ ในงานที่ ตนปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น และมีความหลากหลายในขณะเดียวกัน ต้องมีความ ห่มเหและมุ่งมั่นให้กับงานที่ตนรับผิดชอบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณีรัตน์ พากเพียร (2546, หน้า 109-112) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็น ทีมต่อการจัดคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ อยู่ในระดับสูงและ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของ หัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สิริรัตน์ อานามนารด (2543, หน้า 1) การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนใน ธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือที่ครบวงจร พบว่า วัฒนธรรมสังคมที่เป็นอยู่มีลักษณะการใช้อำนาจ

องค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใน 3 ปัจจัย คือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นชายและลักษณะเน้นมนุษยธรรม วัฒนธรรมสังคมควรจะเป็นมีลักษณะเน้นมนุษยธรรมและเน้นอนาคตมากที่สุดและมีความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุดและมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด โดยองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 2 ปัจจัย คือลักษณะความเป็นชายและเน้นมนุษยธรรม ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีลักษณะเน้นอนาคตและลักษณะเน้นมนุษยธรรมมากที่สุดและมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด และสมาร์ท คูณและเทอร์นี่ (Smart Kun & Tierney., 1997 p. 271) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ (Causal Model) โดยวัฒนธรรมองค์การศึกษตามกรอบของคามรอน และแอตติงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคามรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดเผยของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปีจำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำจำนวน 639 คน พบว่า ประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจโดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด สมาร์ท และฮัมม์ (Smart & Hamm, 1993 cited in Anderson ,Judith McFarlane, 2000, p. 32) ศึกษาวัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การในวิทยาลัยชุมชนกับผู้บริหารและอาจารย์โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคามรอน และแอตติงตัน (Cameron & Attington) พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีความสัมพันธ์สูงกับมิติประสิทธิผลองค์การ (ด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดเผยของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) ขณะที่วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) สัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลองค์การซึ่งเน้นภายใน (ความพึงพอใจในการจ้างงานของอาจารย์และผู้บริหาร การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์และ

สุขภาพองค์การ) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีความสัมพันธ์ในทางลบกับ มิติประสิทธิภาพองค์การในการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียนและ openness ของระบบกับปฏิสัมพันธ์กับ ชุมชน จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายดังนี้

3.1 ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของ ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพและความสามารถตามโครงสร้างงานและรูปแบบการดำเนินงานด้าน บริการที่มีคุณภาพที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมค คลูร์ , พูลิน และแวนดิลท์ (McClure, Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้ เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์การด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Bias for action) เปิด โอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองมาก บุคลากรทุกคนกล้าลงและกล้าเสี่ยงที่จะทำงานในรูปแบบที่แปลกใหม่ และ หากไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะไม่ถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาให้เสียหน้าหรือเสียใจ ดัง นั้นบุคลากรทุกคนจึงกล้าที่จะทำผิด เพราะมีความคิดว่าทำผิดบ้างดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย (Paralysis through analysis was avoided) รูปแบบการบริหารจัดการเป็นไปแบบ MBWA คือ Management by walking about คือ ผู้บริหารระดับสูงได้ลงเดินตรวจงาน พบปะกับบุคลากร ระดับล่างด้วยตนเอง หากมีปัญหาอะไรที่ควรแก้ไขก็สามารถแก้ไขได้ตรงจุด ไม่ต้องเสียเวลาเขียน รายงาน หรือต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ให้ยุ่งยากเสียเวลา หัวหน้าฝ่ายมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้และผลงานที่ออกมาจะเป็นเครดิตของลูกน้องเสมอ นอก จากนั้นยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง โดยการสอนให้รู้จักแก้ปัญหา และตัดสินใจใน การทำงานด้วยตนเอง คุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้คล้ายๆ กับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (Peter & Waterman, 1982) ได้กล่าวไว้

3.2 ด้านมีความใกล้ชิดกับลูกค้า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับคุณภาพการ ให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและบุคลากร ทุกคนถือว่าผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งนในโรงพยาบาลจึงได้มีการวางแผนงานด้านบริการที่มี คุณภาพในการให้การรักษายาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมค คลูร์ , พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure, Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ คน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์การด้านมีความใกล้ชิดกับลูก ค้า (Close to the customer) บริษัทที่ดีเด่นให้ความสำคัญสูงสุดกับลูกค้า และถือว่าความใกล้ชิด



กับลูกค้าเป็นภารกิจของบุคลากรทุกคน บริษัทต่างๆ เหล่านี้จะมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของสินค้า (Quality of product) การบริการที่เชื่อถือได้ (service reliability) และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Staying in touch with the customer) ในโรงพยาบาลแมกเนต (Magnet Hospital) พบว่า ได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบคอบในการให้การรักษายาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่าเขาได้รับการดูแลอย่างดี เขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาล เขามีทีมที่ให้บริการดูแลรักษาที่มีความรู้ความสามารถ มีความเอื้ออาทรห่วงใยเข้ามาดูแล และให้การช่วยเหลือเขาอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการเพียงบางแผนกเท่านั้นที่ให้ความเอาใจใส่ดูแล ผู้ป่วย ผู้ให้บริการทุกแผนก ก็มีส่วนในการส่งเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการหรือบุคลากรทำความสะอาด บุคลากรห้องอาหาร บุคลากรซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงินและอื่นๆ จะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ

3.3 ด้านมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่มีความรู้ ความชำนาญและบุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญในงานของโรงพยาบาลร่วมกัน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ แมค คลูร์, พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure, Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์การด้านความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship) ค่านิยม และความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ที่เหมือนกับบริษัทดีเด่น คือ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ (Freedom to act on what know) พยาบาลในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ทุกคนมีความรู้สึกกว่าฝ่ายอำนาจการให้ความเชื่อใจและสนับสนุนให้คนงานสร้างงานขึ้นมาเอง แม้ว่าการทดลองทำงานในรูปแบบใหม่จะล้มเหลวบ้างก็ได้รับการยอมรับ (To try and fail is expected) ซึ่งผลการวิจัยของ บรูเทน (Brooten) และคณะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานของพยาบาลกับคุณภาพการให้บริการที่สูงมาก

3.4 ด้านเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้เกียรติ

และมีความเชื่อว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ แมค คลูร์ , พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure , Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์กรด้านเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยบุคลากร (Productivity through people) รูปแบบการบริหารงาน และการจัดการของ ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) ที่คล้ายคลึงกับบริษัทที่เด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ลูกน้องต้องทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำได้ให้ความสามารถของลูกน้อง ให้เกียรติและมีความเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรมีความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกัน ประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (Family spirit) ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทสนศึกษา และกิจกรรมอื่นๆ ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข พยาบาลมีความรู้สึกรักว่าพวกเขาทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการปฏิบัติการให้บริการของตนกับผู้ป่วยอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลอะไรมาก เพราะรู้ดีว่ามีคนดูแลเขาอย่างดีแล้ว ดังนั้น ผลผลิตของงานจึงปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

3.5 ด้านสัมพันธกับงานอย่างใกล้ชิด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมค คลูร์ , พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure, Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์กรด้านสัมพันธกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands – on, value – driven) บทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็นทั้งในบริษัทที่ดีเด่น และในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) คือเป็นผู้ปลูกฝังเสริมสร้าง และทำให้ค่านิยมขององค์กรปรากฏออกมาให้เห็นได้อย่างเด่นชัด เช่น ค่านิยมในเรื่อง 1) ความเชื่อมั่นในความเป็น “หนึ่ง” 2) ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด 3) ความเชื่อในความสำคัญของเอกบุคลล 4) เชื่อในความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางด้านสุขภาพ และการบริการ 5) เชื่อว่าบุคลากรทุกคนในองค์กร มีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดได้ 6) เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น 7) เชื่อมั่นและตระหนักถึงความ สำคัญ ของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้

กำไร และสามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน ผู้นำเป็น ผู้จุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในหัวใจของลูกน้องที่หลับใหลอยู่ ให้มองเห็นความจำเป็นบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่และปลูกฝังแนวคิดต่างๆ เหล่านี้เข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของลูกน้อง จนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมขึ้นได้สำเร็จ

3.6 ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้บุคลากรปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องโดยการรู้จักพัฒนางานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมค คลูร์ , พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure, Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์กรด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง (Stick to the knitting) การทำงานเฉพาะในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่องเป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการทำงานบริการของได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายที่ให้บริการในปัจจุบันคือ การเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอแทนที่จะทำแต่งานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

3.7 ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การมีมาตรฐานการทำงานเป็นของตนเองและสามารถปรับตัวเข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมค คลูร์ , พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure, Poulin Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์กร ด้านโครงสร้างรูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา บุคลากรอำนวยความสะดวก (Simple form, lean staff) ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนกเท่านั้น บริษัทธุรกิจดีเค่น และในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลัก ในการทำงานที่โดดเด่น 3 อย่าง คือ เสาหลักแห่งความมั่นคง (Stability pillar) เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial pillar) และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน (Habit – breaking pillar)

3.8 ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มีความคล่องตัวใน

การปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานเน้นที่คุณค่าการบริการอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมคคลูร์, พูลิน และ แวนดิลท์ (McClure, Poulin, Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) ได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ ในการทำงานในองค์กรด้าน เข็มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose – tight properties) มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่า การทำงานอย่างมีอิสระในสภาพการทำงานที่เน้นความเข็มงวดนั้นจะเป็นไปได้อย่างไร การทำงานอย่างอิสระและมีเอกภาพได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่เข็มงวดเสมอ (Autonomy is product of discipline) หลักการอันเข็มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรจะเป็นเสมือนกรอบที่จะ ชี้นำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง คุณค่าที่เด่นชัดอย่างหนึ่งในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณค่าของการทำงานและการบริการอย่างมีคุณภาพ โดยเคร่งครัด ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) พบว่า ความเข็มงวดในคุณค่าบางอย่างในองค์กรทำให้คุณค่าอื่นๆ มีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อบุคลากรมองเห็นคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet hospital) และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นจะ เข็มงวดในเรื่องคุณภาพของผลิตผล และคุณภาพการให้บริการ แต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้ บุคลากรตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพตามคุณค่าที่วางไว้ อย่างชัดเจน

ดังนั้น เมื่อวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับที่สูงขึ้น คุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะอยู่ในระดับที่สูงขึ้นด้วย

4. ผลการศึกษาวรรณกรรมองค์กรแต่ละด้านสามารถพยากรณ์คุณภาพให้บริการของ ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ ทั้ง 4 ตัว ได้แก่ ด้านสัมพันธภาพงานอย่างใกล้ชิด ( $X_1$ ) ด้านเข็มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ( $X_2$ ) ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดาบุคลากรมีจำนวนจำกัด ( $X_3$ ) ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ( $X_4$ ) เป็นตัวพยากรณ์คุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า วรรณกรรมองค์กรในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในการปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน สัมพันธภาพงานอย่างใกล้ชิด ( $X_1$ ) ด้านเข็มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ( $X_2$ ) ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดาบุคลากรมีจำนวนจำกัด ( $X_3$ ) และ ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ( $X_4$ ) เพื่อให้ทันสมัยกับเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในปัจจุบันมีการแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อดึงดูดบุคลากรวิชาชีพให้ทำงานอยู่ด้วยเป็นเวลานาน ๆ มีบรรยากาศของการทำงานที่บุคลากรทุกคนต้องบอกว่าเป็น สถานที่น่าทำงานและเป็นโรงพยาบาลที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ โดย

ทั่วไป ซึ่งชาวเวซ (Chaves, 2001, p. 584-B) ศึกษาค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขายในบริษัทจำนวน 192 คน พบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ บุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จสูงยังมีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย โอลิเวียร์ (Olivier, 2001, p. 2001-A) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิผลโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของโรงเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาวที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายในวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้านที่เป็นตัวพยากรณ์ ดังนี้

4.1 ด้านสัมผัสดังงานอย่างใกล้ชิด ( $X_1$ ) สามารถร่วมพยากรณ์คุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนโดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่ง พารา สุรแมน, ไชธัมส์ และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาขั้นตอนการประเมินคุณภาพบริการให้เกิดความพึงพอใจ โดยสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพบริการใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) บริการที่จัดให้กับผู้ใช้บริการต้องแสดงให้เห็นผู้ใช้บริการสามารถ คาดคะเนคุณภาพบริการได้ชัดเจน เช่น สถานที่ที่ใช้ให้บริการมีที่อำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการบริการ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารดูทันสมัย และใหม่ มีประสิทธิภาพใช้งานได้ดี ด้านความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจได้ (Reliability) บุคลากรผู้ให้บริการมีความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกว่า เป็นที่พึงพาได้ การให้บริการมีความถูกต้อง และเที่ยงตรงคงที่ และไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทันที (Responsiveness) บุคลากรผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ตามต้องการ ด้านความน่าเชื่อถือ (Assurance) บุคลากรผู้ให้บริการมีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาลในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความน่าเชื่อถือ และถูกต้อง แม่นยำ สม่าเสมอ ด้านการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Empathy) ผู้ให้บริการต้องให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้รับบริการ ไม่แบ่งแยก หรือถือเฉพาะบุคคลเป็นสำคัญ และแสดงพฤติกรรมให้ความสนใจ ดูแล และเอาใจใส่ผู้รับบริการด้วย

4.2 ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมชาติบุคลากรมีจำนวนจำกัด ( $X_7$ ) สามารถร่วมพหุกรรมคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การมีมาตรฐานการทำงานเป็นของตนเองและสามารถปรับตัวเข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่ง พารา สุรแมน, ไชเชมส์ และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาขั้นตอนการประเมินคุณภาพบริการให้เกิดความพึงพอใจ โดยสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพบริการใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) บริการที่จัดให้กับผู้ใช้บริการต้องแสดงให้เห็นผู้ใช้บริการสามารถ คาดคะเนคุณภาพบริการได้ชัดเจน เช่น สถานที่ที่ใช้ให้บริการมีที่อำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการบริการ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารดูทันสมัย และใหม่ มีประสิทธิภาพใช้งานได้ดี ด้านความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจได้ (Reliability) บุคลากรผู้ให้บริการมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกว่า เป็นที่พึ่งพาได้ การให้บริการมีความถูกต้อง และเที่ยงตรงคงที่ และไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทันที (Responsiveness) บุคลากรผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ตามต้องการ ด้านความน่าเชื่อถือ (Assurance) บุคลากรผู้ให้บริการมีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและมีอัธยาศัยดีในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความน่าเชื่อถือ และถูกต้อง แม่นยำ สม่ำเสมอ ด้านการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Empathy) ผู้ให้บริการต้องให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้ใช้บริการ ไม่แบ่งแยก หรือถือเฉพาะบุคคลเป็นสำคัญ และแสดงพฤติกรรมให้ความสนใจ ดูแล และเอาใจใส่ผู้รับบริการด้วย

4.3 ด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ( $X_2$ ) สามารถร่วมพหุกรรมคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนถือว่าผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาลจึงได้มีการวางแผนงานด้านบริการที่มีคุณภาพในการให้การรักษายาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน ซึ่ง พาราสุรแมน, ไชเชมส์ และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาขั้นตอนการประเมินคุณภาพบริการให้เกิดความพึงพอใจ โดยสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพบริการใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) บริการที่จัดให้กับผู้ใช้บริการต้องแสดงให้เห็นผู้ใช้บริการสามารถ คาดคะเนคุณภาพบริการได้ชัดเจน เช่น สถานที่ที่ใช้ให้บริการมีที่อำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการบริการ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารดูทันสมัย และใหม่ มีประสิทธิภาพใช้งานได้ดี ด้านความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจได้ (Reliability) บุคลากรผู้ให้บริการมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกว่า เป็นที่พึ่งพาได้ การให้บริการมีความถูกต้อง และเที่ยงตรงคงที่ และไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

ได้ทันที (Responsiveness) บุคลากรผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ตามต้องการ ด้านความน่าเชื่อถือ (Assurance) บุคลากรผู้ให้บริการมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความน่าเชื่อถือ และถูกต้อง แม่นยำ สม่าเสมอ ด้านการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Empathy) ผู้ให้บริการต้องให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้ใช้บริการ ไม่แบ่งแยก หรือถือเฉพาะบุคคลเป็นสำคัญ และแสดงพฤติกรรมให้ความสนใจ ดูแล และเอาใจใส่ผู้รับบริการด้วย

4.4 ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ( $X_4$ ) สามารถร่วมพหุการณ์คุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดยปฏิบัติงานเน้นที่คุณค่าการบริการอย่างมีคุณภาพ ซึ่ง พาราสุรแมน, ไชเชมส์ และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาขั้นตอนการประเมินคุณภาพบริการให้เกิดความพึงพอใจ โดยสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพบริการในด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) บริการที่จัดให้กับผู้ใช้บริการต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับบริการสามารถ คาดคะเนคุณภาพบริการได้ชัดเจน เช่น สถานที่ที่ใช้ให้บริการมีที่อำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการบริการ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารดูทันสมัย และใหม่ มีประสิทธิภาพใช้งานได้ดี ด้านความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจได้ (Reliability) บุคลากรผู้ให้บริการมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกว่า เป็นที่พึ่งพาได้ การให้บริการมีความถูกต้อง และเที่ยงตรงคงที่ และไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้ทันที (Responsiveness) บุคลากรผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ตามต้องการ ด้านความน่าเชื่อถือ (Assurance) บุคลากรผู้ให้บริการมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความน่าเชื่อถือ และถูกต้อง แม่นยำ สม่าเสมอ ด้านการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Empathy) ผู้ให้บริการต้องให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้ใช้บริการ ไม่แบ่งแยก หรือถือเฉพาะบุคคลเป็นสำคัญ และแสดงพฤติกรรมให้ความสนใจ ดูแล และเอาใจใส่ผู้รับบริการด้วย

ส่วนด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ ( $X_5$ ) ไม่สามารถร่วมพหุการณ์ คุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดง ความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ และมีการติดต่อสื่อสารเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองมากไม่เป็นผลดีใด ๆ และบุคลากรไม่จำเป็นต้องลองหรือเสี่ยงที่จะทำงานในรูปแบบที่แปลกใหม่ เพราะสิ่งที่ทำอยู่ ต้องมีมาตรฐานรองรับต้องผ่านการตรวจสอบหลายขั้นตอน และหากไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะถูกดำเนินจากผู้บังคับบัญชาและเกิดผลเสียต่อการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าวจึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) พบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

ด้านมีความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของ ( $X_3$ ) ไม่สามารถร่วมพหุกรรมคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ไม่มีความจำเป็นต้องมีการกระตุ้นให้ บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในเขตภาคของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ สามารถ และบุคลากรต้องทำงานตามสมรรถนะ และต้องตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ มีความรู้สึกภูมิใจ และเลื่อมใสศรัทธาในงานที่ทำ บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าการที่ตนทำนั้นเป็นงานมีคุณค่าอยู่แล้ว และรู้หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อภาระงาน ซึ่งเป็นงานที่มีความหมายในชีวิตของตน และผู้อื่น ซึ่งปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) มีความเห็นว่าจะรักษาความสำเร็จให้กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชินและการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

ด้านเพิ่มการบริการ โดยบุคลากร ( $X_4$ ) ไม่สามารถร่วมพหุกรรมคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีอยู่จะมากขึ้นหรือน้อยลงก็ตาม กับภาระงานที่มีอยู่ จะต้องสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเต็มที่ กับปริมาณผู้รับบริการที่เพิ่มมากขึ้น กับภาระงานที่หนัก และมีความหลากหลาย และต้องสามารถบริการ และบริหารจัดการ การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) มีความเชื่อ ว่าพนักงาน คือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึง



ต้องวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ( $X_6$ ) ไม่สามารถร่วมพหุการณ์ คุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีงานที่หลากหลาย ถึงแม้จะเป็นวิชาชีพเฉพาะทาง แต่จะทำเฉพาะในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องไม่ได้ จะต้องเรียนรู้กับสิ่งที่จำเป็นอื่น และที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านอื่น เช่นงานจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุคงคลัง งานบำรุงรักษาเครื่องมือ งานด้านการเรียนการสอนและฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การประเมิน และการบริหารจัดการ ต่าง ๆ บุคลากรต้องรู้จักพัฒนางานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ และผู้บริหารต้องยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ซึ่ง ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) พบว่าค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือการระมัดระวังที่จะไม่ขยายสิ่งใหม่ออกไปจากสาขาสิ่งเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อสิ่งแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับสิ่งเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาสิ่งเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้ คือ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยที่วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถทำนายพหุการณ์คุณภาพการให้บริการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ เรียงตามลำดับจากตัวพหุการณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านสัมพันธกับงานอย่างใกล้ชิด ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดาบุคลากรมีจำนวนจำกัด และด้านมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 ด้านมีความสัมพันธ์กับคุณภาพให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลภาคตะวันออกเฉียงใต้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงพยาบาลในโรงพยาบาลภาคตะวันออกเฉียงใต้ ควรใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 ด้าน ให้อยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อให้เกิดคุณภาพการให้บริการของ โรงพยาบาล ต่อผู้ใช้บริการ ประชาชน และในทุก ๆ ด้าน ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร 8 ด้าน

1. ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพและความสามารถ และผู้บริหารควรติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง

2. ด้านมีความใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนควรถือว่าผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาล ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนควรให้ความสำคัญถึงคุณค่าการให้บริการที่มีคุณภาพกับผู้ป่วยเสมอ และผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความรู้ความสามารถให้บริการดูแลผู้ป่วยตลอดเวลา

3. ด้านมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่มีความรู้ความชำนาญ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความภูมิใจ รู้สึกเลื่อมใสศรัทธา และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ทำ และทำให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญในงานของโรงพยาบาลร่วมกัน

4. ด้านเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยบุคลากร ผู้บริหารควรให้เกียรติและมีความเชื่อว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารมีความสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารให้ความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา

5. ด้านสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารควรชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลเป็นหลักการสำคัญในการตัดสินใจ บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ได้อย่างดี และมีความสำเร็จสูงองค์กรและผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

6. ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ผู้บริหารควรให้บุคลากรปฏิบัติงานเฉพาะงาน ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง ผู้บริหารควรให้บุคลากรรู้จักพัฒนางานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ และผู้บริหารควรยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเสมอ

7. ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา ควรมีมาตรฐาน การทำงานเป็นของตนเอง สามารถปรับตัวเข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอ จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติและ มีความรู้สึกมั่นคงในเพื่อนร่วมงานและงานที่ปฏิบัติ

8. ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ควรมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติงานเน้นที่คุณค่าการบริการอย่างมีคุณภาพ และหลักการที่เข้มงวดเสมือนกรอบที่จะชี้นำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ

ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ของโรงพยาบาลในเขตอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาประกอบการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการบริหารงานโรงพยาบาลในเชิงนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้รับบริการ

2. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาล เพื่อให้สามารถค้นหาวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องในการส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของโรงพยาบาล ได้ถูกต้องเหมาะสม และชัดเจน เพื่อสามารถนำไปใช้ประเมินคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการวิจัย เปรียบเทียบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาประกอบการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการบริหารงานให้เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น