

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
ของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน  
Relationship Between Psychological Factors and Resistance to Change Among  
Employees of Private Hospitals in the Upper Northern Region of Thailand

<sup>1</sup>อศนิย์ ณ นาน, <sup>2</sup>กัญญพัทธ์ กล่อมจงเจริญ และ <sup>3</sup>ประภัสสร วรณสถิตย์  
<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยเนชั่น  
<sup>2,3</sup>มหาวิทยาลัยแม่โจ้

<sup>1</sup>Aussanee Na nan, <sup>2</sup>Kunpatsawee Khonthongcharoen and <sup>3</sup>Papassorn Wannasatit  
<sup>1</sup>Nation University  
<sup>2,3</sup>Maejo University

<sup>1</sup>Corresponding Author. Email: aussanee\_na@nation.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 313 คน ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของบุคลากรโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยด้านจิตวิทยาของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ประเด็นพันธะสัญญา มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าด้านความยุติธรรมในองค์กรโดยประเด็นพันธะสัญญา 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านจิตใจ ความรู้สึก ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่กับองค์กร ประเด็นความยุติธรรมในองค์กร ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ด้านกระบวนการ และด้านผลตอบแทน 2) ระดับความคิดเห็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการแสวงหางานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการมุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น ด้านการตอบสนองทางอารมณ์ ต่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความหนักแน่นทางความคิด ตามลำดับ 3) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านจิตวิทยาของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับต่ำที่ระดับนัยสำคัญ .01 เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ทั้งสองประเด็นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างไรก็ตามแม้ว่าพันธะสัญญาและความยุติธรรมในองค์กรจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรที่อยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพแต่ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับที่ต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน

**คำสำคัญ :** ความยุติธรรมในองค์กร, พันธสัญญา, การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โรงพยาบาลเอกชน

### Abstract

This study was aimed to study relationship between psychological factors and resistance to change among employees of private hospitals in the Upper Northern Region of Thailand. The respondents were 313 employees of private hospitals in the Upper Northern Region. Stratified random sampling method was used. Statistical techniques used included frequency, percentage, average, standard deviation, and Pearson's correlation.

Research findings were as followed. 1) Regarding psychological factors affecting perceived organization support among employees of private hospitals in the Upper Northern Region, commitments were perceived more than justice. The top three commitment items were affective commitment, normative commitment, and continuous commitment. The justice items were interactive justice, procedural justice, and distributive justice. 2) Overall, the level of resistance to change was high. Routine seeking had the highest average rating. Short-term focus, emotional reaction to imposed change and cognitive rigidity were highly rated. 3) Hypothesis testing was as followed. Psychological factors had negative relationship with resistance to change with low correlation coefficient at 0.01 significance level. Specifically, organizational justice and commitment were lowly correlated to resistance to change. However, although the commitment and justice in the organization is an important component of the organization's operations in a state of effective change, the two variables have a low level of relationship with the change of nurse in private hospital.

**Keywords :** Justice , Commitment, Resistance to Change, Private Hospital

## บทนำ

ธุรกิจบริการมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้กับประเทศในระดับสูง ทั้งนี้ธนาคารโลก ได้วิเคราะห์มูลค่าธุรกิจบริการในประเทศไทยมีมูลค่าร้อยละ 56.31 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ในขณะที่องค์การการค้าโลกได้รายงานมูลค่าการส่งออกภาคบริการของประเทศไทยพบว่ามีมูลค่าสูงถึง 75,354 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 19 ของโลกและเป็นอันดับที่ 6 ของภูมิภาคเอเชีย (สำนักงานอิตรา, 2562) ทั้งนี้ธุรกิจบริการสุขภาพเป็นหนึ่งในธุรกิจภาคบริการที่มีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ (Product of Excellence) ที่รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุน (สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการ, 2551)

แนวโน้มธุรกิจโรงพยาบาลและสถานบริการเอกชนมีแนวโน้มที่ต่อเนื่องในปี 2564 โดยเฉพาะโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายจะมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทั้งด้านต้นทุนและบุคลากร ตลอดจนสามารถเข้าถึงผู้ใช้บริการหลายระดับทั้งในและต่างประเทศ (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2562 ; โปสต์ทูเดย์, 2562) อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะพบกับประเด็นท้าทาย ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งมีอัตราส่วนอยู่ที่ 0.4 : 1,000 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่องค์การอนามัยโลกได้กำหนดไว้การเพิ่มขึ้นของโรงพยาบาลเอกชนจะทำให้เกิดการแย่งบุคลากรทางการแพทย์มากขึ้น และกฎระเบียบภาครัฐที่อาจกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจโดยเฉพาะโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กที่ไม่มีเครือข่ายและการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก, 2018; พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2560) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการแพทย์ทั้งกลุ่มวิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความยุ่งยากซับซ้อนในเรื่องความหลากหลายในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ พื้นฐานการศึกษา เพศ และอายุ นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับความกดดันท่ามกลางความต้องการ และความคาดหวังของผู้ป่วย และญาติที่มารับการรักษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่ทำให้เกิดอัตราการคงอยู่และลาออกสูง (นวิสนันท์ วงศ์ประเสริฐ, 2559)

ความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลต่อพฤติกรรมแสดงออก หากบุคลากรมีความเชื่อและรับรู้ว่าการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเป็นธรรมเท่าเทียม ก็จะมีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กรและปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เช่นเดียวกับ Muchinsky (2006) ที่ได้กล่าวว่าปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นการที่บุคลากรเชื่อว่าได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดทัศนคติด้านบวกในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมก็จะมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Cropanzano, Bowen & Gilland, 2007) สอดคล้องกับงานวิจัยของ AlDossari, Sultan (2016) ที่ได้ศึกษาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในซาอุดีอาระเบีย พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่พันธสัญญาเป็นสิ่งที่มาพร้อมกับจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาที่เชื่อมโยงบุคคลกับองค์กร สามารถนิยามเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับงาน เอกลักษณ์ขององค์กร และระดับของประสบการณ์ ความรู้สึกภายในองค์กรของพนักงาน (O'Reilly & Chatman, 1986 ; (Meyer & Allen, 1990) เช่นเดียวกับ Noble & Mokwa (1999) กล่าวว่าพันธสัญญาขององค์กรเป็นขอบเขตที่บุคคลระบุว่าตัวเองและผลงานไปสู่เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรได้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรการเปลี่ยนแปลง (Meyer et al., 2007) และผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของพันธสัญญาในองค์กร ดังเช่น Sofat, Kiran and Kaushik (2015) ได้ทำการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและผลกระทบของพันธสัญญา กรณีศึกษาบริษัท IT ในประเทศอินเดีย พบว่า พันธสัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์กรที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม Foster (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านของบุคคล ความยุติธรรมในองค์กร และพันธสัญญาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กรและพันธสัญญาต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยข้างต้น พบว่า ปัจจัยด้านจิตวิทยาอันประกอบด้วย ความยุติธรรมในองค์กร และพันธสัญญามีทั้งความสัมพันธ์เชิงบวกและลบต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนที่มีแนวโน้มกำลังขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องสรรหา อารังรักษาบุคลากรทางการแพทย์ที่ขาดแคลนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ผลของการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการสามารถนำข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการโครงสร้าง นโยบาย การจัดการความรู้ อันนำไปสู่การอารังรักษาบุคลากรที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กรต่อไป

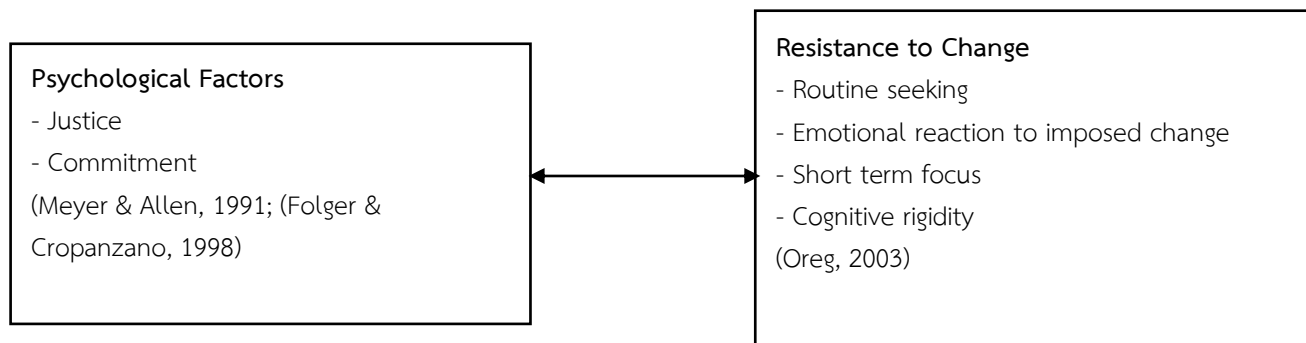
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

## สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยด้านจิตวิทยามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางในเขตภาคเหนือตอนบน (กระทรวงสาธารณสุข. กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2560) จำนวน 25 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 5,545 คน ทำการสุ่มตัวอย่างที่ระดับค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ระดับ .05 ได้จำนวน 364 คน (Yamane, 1973) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 357 คน ผู้วิจัยทำ Data Cleaning คงเหลือแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ครบสมบูรณ์จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 85.99 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ได้พัฒนาจากแบบวัดทั้งในและต่างประเทศโดยได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ด้านการจัดการบริหารจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนและความสอดคล้องของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของเนื้อหา นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability) โดยทดลองนำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุดไปใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.870 ประเด็นความยุติธรรมในองค์กรเท่ากับ .919 พันธสัญญาเท่ากับ .780 และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเท่ากับ .895 ซึ่งเป็นค่าที่มีมากกว่า .07 สามารถนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดและลักษณะคำตอบใช้มาตราวัด Likert Scale ที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุม 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย ความยุติธรรมในองค์กร และพันธสัญญา และ 3) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

## ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 81.47 เพศชาย ร้อยละ 18.53 เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนมีอายุระหว่าง 25-29 ปี เป็นเจ้าหน้าที่ส่วนงานบริการ เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี งานพัสดุ พนักงานจ่ายยา พนักงานขับรถ พนักงานทำความสะอาด และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมากกว่า 8 ปี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านจิตวิทยาของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือ ตอนบน ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับมากโดยพบว่าระดับความคิดเห็นด้านพันธะสัญญามีค่าสูงกว่าด้านความยุติธรรมในองค์กร

พันธะสัญญา พบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านจิตใจ ความรู้สึกมีระดับความคิดเห็นในระดับมากโดยมีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นพนักงานในองค์กร รองลงมามีความรู้สึกที่องค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของท่าน และการได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับท่าน ตามลำดับ

ด้านการคงอยู่กับองค์กรมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก มีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ สิ่งยึดเหนี่ยวในการทำงานของท่านสอดคล้องกับค่านิยมการทำงานขององค์กร รองลงมามีสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมทำให้ท่านอยากทำงานในองค์กรนี้ต่อไป และองค์กรแห่งนี้ให้ในสิ่งที่ท่านต้องการมากกว่าองค์กรอื่น ตามลำดับ

ด้านบรรทัดฐานมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก ได้แก่ จุดยืนขององค์กรมีความสำคัญต่อการตัดสินใจทำงานในองค์กรของท่าน รองลงมายินดีและเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้องค์กรสำเร็จ และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์กรได้เสมอ ตามลำดับ

ความยุติธรรมในองค์กร พบว่า โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผลตอบแทนมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ ผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมาผลตอบแทนที่ท่านได้รับมีความยุติธรรมเมื่อเทียบกับประสบการณ์การทำงาน และผลตอบแทนที่ท่านได้รับมีความยุติธรรมเมื่อเทียบกับระดับการศึกษา ตามลำดับ

ด้านกระบวนการ มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง มีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านประเมินโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน รองลงมาเป็นการพยายามความทุ่มเทในการทำงานของท่านเหมาะสมกับผลตอบแทนที่ได้รับ และองค์กรของท่านกำหนดผลตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ตามลำดับ

ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก มีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของท่านเสมอ รองลงมาเมื่อท่านต้องทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอและผู้บังคับบัญชาของท่านจะให้เหตุผลเสมอ เมื่อมีการตัดสินใจในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการแสวงหางานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ด้านการมุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น ด้านการตอบสนองทางอารมณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความหนักแน่นทางความคิด

ด้านการแสวงหางานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวันมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นและเป็นธรรมชาติขององค์กร ชอบการทำงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ และชอบการทำงานที่ตื่นเต้นท้าทายอยู่เสมอ

ด้านการมุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะสั้นมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ คิดว่าการเปลี่ยนแปลงกะทันหันเป็นสิ่งที่ เป็นปกติและยอมรับได้ การเปลี่ยนแปลงไม่ได้ทำให้รู้สึกอึดอัดเพราะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า และเป็นคนเปลี่ยนใจง่าย

ด้านการตอบสนองทางอารมณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ เมื่อได้รับทราบข่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะไม่ทำให้ท่านเครียดแต่อย่างใด ไม่รู้สึกเครียดหากหัวหน้างานบอกให้เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ และไม่รู้สึกเครียดหากทุกอย่างไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ด้านความหนักแน่นทางความคิดมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีระดับความคิดเห็น 3 อันดับแรก คือ ไม่ว่าจะเวลาจะผ่านไปนานเท่าใดมุมมองที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง เมื่อได้ตัดสินใจแล้วยากที่จะเปลี่ยนใจ และเป็นคนที่เปลี่ยนใจยาก

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน

	Com	Just	Psyf	RS	ERC	STF	CR	RTC
Com	1	.701**	.894**	.419**	.210**	.301**	.254**	.414**
Just		1	.946**	.294**	.300**	.249**	.227**	.373**
Psyf			1	.375**	.284**	.293**	.258**	.422**
RS				1	.344**	.442**	.254**	.729**
ERC					1	.452**	.384**	.750**
STF						1	.316**	.720**
CR							1	.689**
RTC								1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

จากตาราง 1 พบว่าที่ระดับนัยสำคัญ .01 ปัจจัยด้านจิตวิทยาของบุคลากร (Psyf) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (RTC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r=.422$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าทั้งสองประเด็นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $r=.373, .414$ ) ตามลำดับ

ความยุติธรรมในองค์กร (Just) ของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (RTC) โดยมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $r=.373$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ความยุติธรรมในองค์กร (Just) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำในทุกด้านโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r=.300, r=.294, r=.249$  และ  $r=.227$ ) ตามลำดับ

พันธะสัญญา (COM) ของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (RTC) โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูง ( $r=.414$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พันธะสัญญา (COM) มีความสัมพันธ์ระดับต่ำในทุกด้านโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r=.419, r=.301, r=.254$  และ  $r=.210$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยด้านจิตวิทยาของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับต่ำที่ระดับนัยสำคัญ .01

เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่าทั้งความยุติธรรมในองค์กร และพันธสัญญาที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับต่ำทุกด้าน

ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้สอดคล้องกับ (Muchinsky, 2006 ; Cropanzano, Bowen & Gilland, 2007) ที่ได้กล่าวว่าความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ซึ่งบุคลากรมีความเชื่อและรับรู้ว่าจะได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเป็นธรรม เท่าเทียมก็จะมีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กร และปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในขณะเดียวกันหากความเชื่อนี้เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามก็จะทำให้บุคลากรมีทัศนคติและแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ AIDossari, Sultan (2016) ที่ได้ศึกษาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในซาอุดีอาระเบีย พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ

พันธสัญญามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้สอดคล้องกับ Noble & Mokwa (1999) ที่ได้กล่าวว่าพันธสัญญาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคคลละบุว่าตัวเองและผลงานไปสู่เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรได้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรการเปลี่ยนแปลง (Meyer et al., 2007) และผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของพันธสัญญาในองค์กรดังเช่น งานวิจัยของ Sofat, Kiran and Kaushik (2015) ที่ได้ทำการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและผลกระทบของพันธสัญญา กรณีศึกษาบริษัท IT ในประเทศอินเดีย พบว่า พันธสัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์กรที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม และ Foster (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านของบุคคล ความยุติธรรมในองค์กร และพันธสัญญาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กรและพันธสัญญาต่อองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1) ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับเวลาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร ประสบการณ์การทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และระดับการศึกษา รวมถึงกระบวนการในการพิจารณาผลตอบแทนในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารหรือสถานประกอบการควรให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการในการพิจารณาผลตอบแทนที่ชัดเจน โปร่งใส มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ล่วงหน้า

2) ในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงสำหรับบุคลากรโดยเฉพาะธุรกิจบริการทางการแพทย์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร สถานประกอบการอาจมีการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร การไม่เข้าไปควบคุมในกระบวนการหรือรายละเอียดของงานมากเกินไป หรือการเสนอรูปแบบการให้สวัสดิการแบบยืดหยุ่น

(Cafeteria Approach) ที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ตลอดจนการนำแนวคิด Employee Engagement มาใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย

1) ควรขยายการศึกษาให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้นโดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ ที่มีทุนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งแสดงถึงความมั่นคงทั้งทางด้านรูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการเงินทุน ที่เอื้อต่อการดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2) ควรทำการศึกษาในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะทางด้านที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์สำหรับผู้บริหารในการดำรงรักษาบุคลากรให้สามารถอยู่ในองค์กรได้นานมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2560). *ข้อมูลรายชื่อและจำนวนเตียงโรงพยาบาลเอกชน*. นนทบุรี: กระทรวงฯ.
- ธนาคารออมสิน. (2018). *ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก. สืบค้นเมื่อ 31 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.gsb.or.th/GSB-Research>.
- นวัสนันท์ วงศ์ประเสริฐ. (2559). “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย”. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Science)*, ปีที่ 8 ฉบับที่ 1, (มกราคม-เมษายน).
- พูลสุข นิลกิจศรานนท์. (2560). *แนวโน้มอุตสาหกรรม ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2562, จาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/3308e1d8-3dd5-4799-848c-b9ffea862dbe/IO\\_Private\\_Hospital\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/3308e1d8-3dd5-4799-848c-b9ffea862dbe/IO_Private_Hospital_2017_TH.aspx).
- โพสต์ทูเดย์. (2562). *ธุรกิจโรงพยาบาลปี 2563 กำไรหด*. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก <https://www.posttoday.com/economy/news/610493>.
- ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2562). *แนวโน้ม อุตสาหกรรมปี 2562-64 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*, สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/42e5f42d-4465-4304-92af-60e3c2539460/IO\\_Private\\_Hospital\\_190624\\_TH\\_EX.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/42e5f42d-4465-4304-92af-60e3c2539460/IO_Private_Hospital_190624_TH_EX.aspx).
- สำนักงานอิศรา. (2562). *ไอทีดี เผยแนวโน้มทิศทางการค้าภาคบริการไทย เน้นภาคธุรกิจวางกลยุทธ์สร้างมูลค่า*. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2562, จาก [https://www.isranews.org/isranews-pr-news/73447-news\\_73447.html](https://www.isranews.org/isranews-pr-news/73447-news_73447.html).
- สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการ. (2551). *รายงานธุรกิจบริการสุขภาพ*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการค้าส่งออก.

- AlDossari, Sultan. (2016). *Overcoming Resistance to change in SAUDI ARABIA Organizations: a correlation study between resistance to change and organizational justice*.  
Dissertation doctor of Education in Organizational Leadership Pepperdine University.
- Cropanzano, R., Bowen D. E. & Gilland S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*, Nov, 34-48.
- Foster, Rex D. (2010). “Resistance, justice and Commitment to Change”  
*Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Meyer, John P., et al. (2007). “Employee Commitment and Support for an Organizational Change Test of the Three Component Model in Two Cultures” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185.
- Meyer, J. & Allen, N. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”  
*Journal of Occupational Psychology* , 63.
- Muchinsky, P.M. (2006). *Psychology Applied to work: An introduction to Industrial and Organization Psychology*. 8<sup>th</sup> ed. Australia: Thomson Wadsworth.
- Noble, C. & Mokwa, M. (1999). “Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory”. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- O' Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). “Organizational commitment; Helping Behavior; Social Compliance; Affiliation Psychology; Dependency Psychology” .  
*Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Sofat, Kiran, Ravi Kiran and Sanjay Kaushik. (2015). “Management of Organizational Change and its Impact on Commitment : a Study of Select Indian IT Companies” *Global Business and Management Research : An International Journal* , 7(3), 69-86.