

แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้าย
นอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม
โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พินเอกหญิง ธิรดา เด่นอุดม

รองผู้อำนวยการกอง โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2566

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วย
ของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
โดย พันเอกหญิง ธิรดา เต๋นอุดม
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2566 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี



(ฉกาจ ชันตี)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



(ประภาส แก้วศรีงาม)

ประธานกรรมการ

พันเอกหญิง



(สุภาภรณ์ ราชะพริ้ง)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง



(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอก



(ทัฬหพงศ์ บำเรอราช)

กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอกหญิง อิศรา เต็นอุดม
เรื่อง	แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของ ทันตแพทย์กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
วันที่	6 กันยายน 2566 จำนวนคำ : 8,192 จำนวนหน้า : 28
คำสำคัญ	การลาออก การโอนย้าย การคงอยู่ในองค์กร
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก การโอนย้ายนอกหน่วยและปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วย โดยจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey รวมทั้งสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ลาออก ทันตแพทย์ที่โอนย้ายนอกหน่วยและทันตแพทย์ที่ยังคงปฏิบัติงานในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำนวน 10 คน พบว่าสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก การโอนย้ายนอกหน่วย ได้แก่ 1) ภาระงานที่เพิ่มขึ้น 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการบริหารงาน 3) โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้แก่ 1) ความมั่นคงและสวัสดิการ 2) ความภาคภูมิใจในองค์กรและคุณค่าของงานที่ทำ 3) พึงพอใจต่อระบบการทำงาน 4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความชำนาญ 5) สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ 6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้แก่ 1) วางแผนการรับทันตแพทย์อย่างเป็นระบบ 2) จัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการองค์กรให้กับผู้บังคับบัญชา

3) จัดระบบการเลื่อนขั้นยศให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม 4) ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในงานของบุคลากร 5) สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง สวัสดิการให้มีความเหมาะสม 6) ปลูกฝังแนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 7) ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าในงานที่ทำ 8) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน 9) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Thirada Denudom

TITLE: Guidelines for problem solving of resignation and transfer of dentists, the Division of Dentistry Phramongkutklao Hospital

DATE: 6 September, 2023 **WORD COUNT:** 8,192 **PAGES** 28

KEY TERMS: resignation, transfer, retention

CLASSIFICATION: Unclassified

This research aims to study causes and factors affecting the resignation, transfer and factor affecting the organizational retention of dentists, the Division of Dentistry Phramongkutklao Hospital, and to determine solution guidelines for the resignation and the transfer. This study included literatures reviews, internal environment analysis by using 7S McKinsey tool and in-dept interview with 10 dentists who had resigned, transferred and worked at the Division of Dentistry Phramongkutklao Hospital. The finding of this study revealed that causes and factors affecting the resignation and transfer of dentists are as follows: 1) Increasing of workload 2) Relationship with supervisors and organization managements 3) Opportunities for career progression. In the point of the factor affecting the organizational retention of dentists are indicated as follows: 1) Career stability and welfare 2) Pride in the organization and value of work 3) Satisfaction with the working system 4) Job characteristics

engage knowledge and skills 5) Workplace environment, tool and equipment
6) Relationship with supervisors and colleagues. To solve problems of dentist
resignation and transfer, the guidelines are as follows: 1) Well and systematic
plan for recruitment of dentists 2) Provide training to develop leadership
skills and organizational management to supervisor 3) Implement career ranking
advancement appropriately and fairly 4) Considering career advancement
5) Encourage compensation, wages and welfare appropriately 6) Cultivate idea,
value together with organizational culture 7) Promoting individual importance and
value of work 8) Enhance the relationships between supervisors and
colleagues 9) Giving the importance of teamwork

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการสอบงานวิจัยและคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ให้คำแนะนำทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและให้แนวคิดในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง พันเอกหญิง สุภาภรณ์ ราชะพริ้ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ แจ่มพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม ประธานกรรมการ พันเอก ทัฬหพงศ์ บำเรอราช คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ประจำกลุ่ม ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงและเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และอดีตทันตแพทย์ซึ่งเคยปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ทุกท่าน ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ทำให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการทำวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้จะมีคุณค่าต่อวิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก รวมถึงผู้ที่สนใจที่ต้องการศึกษาและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	
ข้อมูลพื้นฐานกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	7
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วย	12
ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร	14
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร	15
แนวทางแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วย	16
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	
ข้อมูลสนับสนุนงานวิจัย	19
บทที่ 4 บทสรุป	
สรุปผลการวิจัย	25
ข้อเสนอแนะการวิจัย	27
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชนตามภารกิจของแต่ละองค์กร บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้นมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย การพัฒนาภาครัฐที่สำคัญคือภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม มุ่งเน้นการบริการของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของประชาชน¹ ยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบกปี 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “เป็นองค์กรด้านการแพทยทหารชั้นนำระดับภูมิภาค ที่เป็นที่ยอมรับของกองทัพและประชาชน” มีการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติการพัฒนาองค์กร มิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพ และมิติประสิทธิผล แผนยุทธศาสตร์ได้กำหนดเป้าประสงค์ โดยเป้าประสงค์ที่ 6 กำหนดให้มีการจัดการ พัฒนา และสร้างความผูกพันแก่กำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม²

การให้บริการสาธารณสุข เป็นพันธกิจที่สำคัญประการหนึ่งของภาครัฐในการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน ควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน³ ซึ่งการขับเคลื่อนพันธกิจดังกล่าว ต้องอาศัยบุคลากรทางสาธารณสุขในสาขาวิชาชีพต่างๆ เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล เภสัชกร เทคนิคการแพทย์ เป็นต้น ปัญหาที่สำคัญอันหนึ่งที่มีผลกระทบต่อระบบสาธารณสุขภาครัฐ คือ จำนวนบุคลากรทางด้านสาธารณสุขในภาครัฐมีไม่เพียงพอ เนื่องจากการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์จากระบบราชการ จากสถิติการลาออกจากราชการของข้าราชการสังกัดกรมอนามัย ในภาพรวม 3 ปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560 - ปีงบประมาณ 2562

พบว่า ผู้ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ลาออกสูงสุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ผู้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขตำแหน่งนายแพทย์ และตำแหน่งทันตแพทย์ตามลำดับ⁴ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการให้บริการทางด้านสาธารณสุขในประเทศ

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นโรงพยาบาลขึ้นตรงกับกรมแพทย์ทหารบก เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของกองทัพไทย มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการที่จะพัฒนาสู่การเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำของกองทัพในระดับภูมิภาค ซึ่งยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร และบุคลากรมีอาชีพ มีเป้าประสงค์ที่ต้องการให้มีระบบบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ บุคลากรพึงพอใจ และผูกพันกับองค์กร⁵

กองทันตกรรม เป็นหนึ่งในกองทางคลินิกของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ที่ให้บริการทางทันตกรรมระดับตติยภูมิ โดยทันตแพทย์ที่มีความชำนาญเฉพาะทางสาขาต่างๆ ได้แก่ ตรวจพิเคราะห์โรคในช่องปาก ทันตกรรมหัตถการ ปริทันต์ ศัลยกรรมช่องปาก รักษาคลองรากฟัน ทันตกรรมประดิษฐ์ ทันตกรรมจัดฟัน ทันตกรรมสำหรับเด็ก โดยจัดให้บริการตรวจ ให้คำแนะนำและรักษาโรคในบริเวณช่องปาก ไขหูและขากรรไกรแก่ทหาร ครอบครัว และประชาชนทั่วไป

สภาพปัญหาทันตแพทย์ลาออกและโอนย้ายนอกหน่วย เป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญของกองทันตกรรมเช่นกัน โดยสถิติการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ ระหว่างปีพุทธศักราช 2561-2565 พบว่ามีทันตแพทย์ลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยจำนวน 10 คน ซึ่งการสูญเสียบุคลากรขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญเพราะปัญหาดังกล่าวส่งผลให้องค์กรเกิดการขาดแคลนบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เพิ่มภาระงานให้กับบุคลากรที่คงอยู่ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ

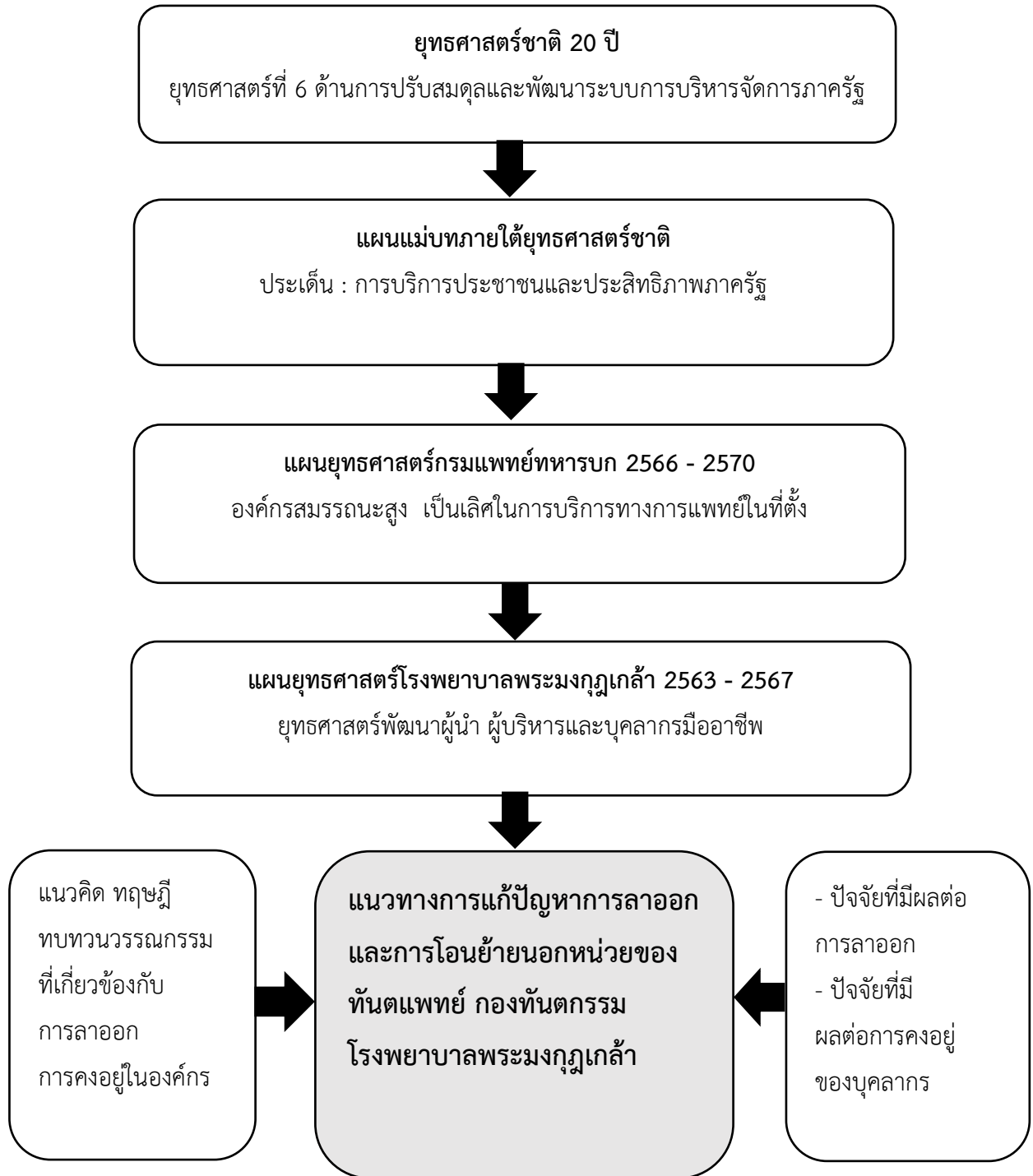
จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรในองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางเพื่อป้องกันทันตแพทย์ลาออกและโอนย้ายจากองค์กร อีกทั้ง

ยังเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาแนวทางเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร คงอยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด พร้อมทั้งจะทุ่มเทอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินการตามภารกิจต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
3. เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษา

2. ขอบเขตการศึกษา

ด้านเนื้อหา ศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วย ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรและศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2565 ถึง เดือนพฤษภาคม 2566

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลอื่นๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ลาออกและโอนย้ายนอกหน่วย และทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และนำผลวิเคราะห์มาหาข้อสรุป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอน	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66
การเสนอโครงการวิจัย	←→					
การเก็บรวบรวมข้อมูล		←→				
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล			←→			
การสรุปผลการวิจัย				←→		
การเขียนรายงานการวิจัย				←→		
นำเสนอผลวิจัย						←→

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
2. ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
3. ได้แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
4. สามารถนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาแนวทางเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

ข้อมูลพื้นฐานกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ให้บริการทางทันตกรรมในระดับตติยภูมิ โดยทันตแพทย์ที่มีความชำนาญเฉพาะสาขา ให้บริการตรวจ ให้คำแนะนำและรักษาโรคในบริเวณช่องปากและใบหน้าแก่ทหาร ครอบครัว และประชาชนทั่วไป ปัจจุบันกองทันตกรรม เป็นสถาบันหลักของศูนย์การศึกษาต่อเนื่องของทันตแพทย์สภา มีการจัดการเรียน การสอน ฝึกปฏิบัติให้แก่นิสิตทันตแพทย์และนิสิตทันตแพทย์หลังปริญญา นอกจากนี้การปฏิบัติหน้าที่ในที่ตั้งแล้ว ยังมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของกองทัพบกและกรมแพทย์ทหารบก

กองทันตกรรมมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการให้บริการทางทันตกรรมที่ซับซ้อนอย่างต่อเนื่องครบวงจรทุกสาขา มีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ตลอดจนให้การรักษาทางทันตกรรมที่มีมาตรฐานสากล มีการส่งเสริมงานวิจัยทางทันตกรรมและเป็นศูนย์รวมขององค์ความรู้ต่างๆของทันตแพทย์กองทัพบก มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้⁶

วิสัยทัศน์ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการทางทันตกรรมชั้นนำของกองทัพบก ในภูมิภาคเอเชีย

พันธกิจ เป็นที่นำคลินิกด้านทันตกรรม ให้การรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรมในระดับตติยภูมิ มีศักยภาพเป็นเลิศ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของกองทัพบกและประชาชน

กองทันตกรรม มีการจัดบริการทางทันตกรรมแบ่งเป็น 9 แผนก ได้แก่ แผนกตรวจวิเคราะห์โรคในช่องปาก แผนกทันตกรรมหัตถการ แผนกปริทันต์ แผนกศัลยกรรมช่องปาก แผนกรักษาคลองรากฟัน แผนกทันตกรรมประดิษฐ์ แผนกทันตกรรม

จัดฟัน แผนกทันตกรรมสำหรับเด็กและแผนกเอกซเรย์ นอกจากนี้ยังมีการบริการทางทันตกรรมในการรักษาโรคในช่องปากแบบองค์รวมได้แก่ คลินิกดูแลทางทันตกรรมสำหรับผู้ป่วยโรคมะเร็งบริเวณศีรษะและลำคอที่ได้รับรังสีรักษาและเคมีบำบัด คลินิกประดิษฐ์ฟันหน้าและขากรรไกร คลินิกเวชศาสตร์ช่องปาก และคลินิกทันตกรรมบดเคี้ยว ความผิดปกติข้อต่อขากรรไกรและภาวะนอนกรน นอนหยุดหายใจ มีผู้ป่วยมารับบริการปีละมากกว่า 50,000 คน โดยมีอัตราการกำลงผลในส่วนทันตแพทย์จำนวน 33 อัตรา ปัจจุบันมีทันตแพทย์บรรจุจำนวน 17 อัตรา จะเห็นได้ว่ามีอัตราทันตแพทย์บรรจุจริงน้อยกว่าอัตราที่บรรจุได้ ทำให้กองทันตกรรมประสบปัญหาจำนวนทันตแพทย์ไม่เหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ พบว่าจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ทันตแพทย์เกิดความเครียด ความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความสมดุลของชีวิตการทำงานและครอบครัวนำไปสู่การตัดสินใจลาออกและการโอนย้ายในที่สุด

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีองค์ประกอบและความคาดหวัง (Expectancy and Valence Theory)

Vroom ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคลไว้ในทฤษฎีองค์ประกอบและความคาดหวังว่า การลาออกของบุคคลนั้นเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างพลังที่ตรงข้ามสองอย่างคือ ปัจจัยเกื้อหนุนให้คงอยู่ (Forces to remain) และปัจจัยผลักดันให้ลาออก (Forces to leave) โดยความคาดหวังเป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพยายามกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ตนสมหวัง ถ้าความหวังของบุคคลไม่ได้รับผลตอบแทนในความเป็นจริง ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งจะส่งผลให้บุคคลลาออกจากงานได้ ปัจจัยเกื้อหนุนให้คงอยู่ คือความพอใจในงาน ส่วนปัจจัยผลักดันให้ลาออก ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลนั้นไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้จากการที่มาทำงานหรือถือครองตำแหน่งนั้น บุคคลจึงลาออกโดยหวังว่าจะได้รับโอกาสและผลตอบแทนที่ดีกว่าจากองค์การอื่นๆ^{7,8}

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลพอใจหรือไม่พอใจในงานสองปัจจัยซึ่งมีผลให้บุคคลเลือกที่จะอยู่หรือไม่อยู่ในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อ้างถึงทฤษฎีนี้เพื่ออธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในงาน^{9,10,11} ปัจจัยดังกล่าวสามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันและลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าวจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงื่อนไขของการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ ความมั่นคงในงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้ได้ดีที่สุด มีผลต่อความสำเร็จของงาน บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง ประกอบด้วย ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่มองถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจและไม่พอใจในงาน ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้บุคคลเกิดความสุขในการทำงานและเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยนี้แล้ว จะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้พอเพียงแล้ว จะมีความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดการคงอยู่ในงานของ Taunton , Krampitz and Woods

แนวคิดนี้ได้อธิบายการคงอยู่ในงานในบริบทของการคงอยู่ในงานของพนักงานในองค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่¹²

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การได้โอกาสการเปลี่ยนงาน การศึกษา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ภาระครอบครัว

2. **ปัจจัยด้านลักษณะงาน** ได้แก่ ความจำเจของงาน การมีส่วนร่วมในงาน การติดต่อสื่อสาร

3. **ปัจจัยด้านองค์กร** ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า

4. **ปัจจัยด้านหัวหน้างาน** ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล ภาวะผู้นำ

แนวคิดนี้มาอธิบายการคงอยู่ในงาน เนื่องจากปัจจัยทั้ง 4 ด้าน จะแสดงถึงความพึงพอใจในงานของบุคคล ส่งผลทำให้มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นำแนวคิดนี้มาอธิบายการคงอยู่ในงานเช่นกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก

การลาออกจากองค์กร เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลให้ความสนใจ มีการศึกษามากมายเพื่อหาคำตอบว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร

การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรทางการแพทย์ จากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน โดยศึกษาในแพทย์ ทันตแพทย์ และพยาบาลวิชาชีพที่ทำงานในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปริมาณงาน ทัศนคติต่ออาชีพ อัตราค่าจ้างและสวัสดิการ ทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทัศนคติต่อองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร¹³

วาโย อัสวรุ่งเรือง ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของแพทย์จากสถานพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการลดความเครียดจากงาน การเพิ่มความพึงพอใจในค่าจ้างและความก้าวหน้าในวิชาชีพ จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้ความตั้งใจลาออกของแพทย์ลดต่ำลง และได้อ้างถึง Price ซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญที่วางรากฐานแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกกล่าวไว้ว่า ค่าตอบแทน ความสามัคคีของพนักงาน ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร วิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อการพอใจในงาน แต่การบริหารงานแบบรวมอำนาจมีอิทธิพลทางลบต่อความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้

เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูง การลาออกก็จะมีน้อย ในทางกลับกันเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานต่ำการลาออกก็จะมีมากขึ้น ต่อมา Price และ Muller ได้ศึกษาปัจจัยความตั้งใจลาออกในบุคลากรทางการแพทย์พบว่า ภาระงาน ความจำเจในงาน รวมทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพล้วนแล้วมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจลาออก และการลาออก ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าความเป็นวิชาชีพและการได้รับการฝึกอบรมนั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรเช่นกัน¹⁴

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน

Mathis & Jackson อ้างถึงใน จุไรวรรณ บินดุเหล็ก¹⁵ ได้เสนอปัจจัยด้านองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรคงอยู่ในงาน ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร การบริหารจัดการองค์กร ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่จะตัดสินใจที่จะคงอยู่หรือจะไปจากองค์กร การที่องค์กรมีวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรในทางบวก มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงในงานจะทำให้การลาออกลดลง

2. ด้านลักษณะงานและการทำงาน ได้แก่ การจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน ความสมดุลของชีวิตการทำงานและครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยการที่คนได้ทำงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถและทักษะที่มี รวมทั้งการมีความยืดหยุ่นของเวลาทำงานจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังช่วยลดความกดดันจากการมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว

3. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การพัฒนาทางอาชีพ โอกาสทางการศึกษาและฝึกอบรม การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งถ้าองค์กรใดมีการพัฒนาทางอาชีพจะทำให้บุคลากรคงอยู่ในงานและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงานถือว่าการสนับสนุนที่เหนือกว่าค่าตอบแทน จะมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

4. ด้านการให้รางวัล ได้แก่ ผลตอบแทนตามความสามารถ ประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การจ่ายโบนัส การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน รางวัลที่จับต้องได้ เช่น ในรูปแบบบุคลากรดีเด่น หรือรางวัลพิเศษอื่นๆ รางวัลที่จับต้องไม่ได้เป็นการรับรู้ทางด้านจิตใจเป็นการที่ผู้บริหารให้การยอมรับความพยายามและผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมเป็นรางวัลที่ไม่ใช่เงิน

5. ด้านสัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร สัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของ ทันตแพทย์กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ลาออกและทันตแพทย์ที่โอนย้ายนอกหน่วยของกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำนวน 5 คน¹⁶ เพื่อหาสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาระงานที่นอกเหนือจากงานให้การรักษาพยาบาลในที่ตั้งที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีผลต่อความสมดุลของชีวิตการทำงานและครอบครัว โดยที่ภาระงานที่เพิ่มขึ้นได้แก่ งานในส่วนต่างๆ ดังนี้

1.1. งานบริหารและงานด้านการพัฒนาคุณภาพที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นมาก เนื่องด้วยโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้ผ่านการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล และมุ่งการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองสถานพยาบาลขั้นก้าวหน้า (Advanced HA) ในอนาคต ประกอบกับจำนวนทันตแพทย์ที่น้อยลง ส่งผลให้ขาดทีมงานในการทำงานพัฒนาคุณภาพ งานจัดทำเอกสารเพื่อรับการประเมินคุณภาพต่างๆ ทำให้ทันตแพทย์ต้องมีภาระงานในงานเหล่านี้เพิ่มมากขึ้น

1.2 งานภารกิจพิเศษอื่นๆ เนื่องจากโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นทั้งสถานพยาบาล สถาบันการศึกษา และเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมแพทยทหารบก

ทำให้ทันตแพทย์มีภารกิจต่างๆ หลายหน้าที่ นอกจากด้านการให้การรักษาพยาบาลแล้ว ยังมีภารกิจด้านงานวิชาการ ทั้งการจัดการประชุมวิชาการ การจัดการเรียนการสอนต่างๆ นอกจากนี้ยังมีภารกิจพิเศษอื่นๆ ตามนโยบายของกองทัพบก และกรมแพทย์ทหารบก เช่น งานออกหน่วยให้บริการทางทันตกรรมนอกที่ตั้งทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการตามที่ได้รับคำร้องขอ การตรวจร่างกายเพื่อรับบุคคลเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร นักเรียนดุริยางค์ นักเรียนแพทย์ทหาร และนักเรียนพยาบาล เป็นต้น บ่อยครั้งที่มีการกิจพิเศษเหล่านี้แทรกเข้ามาเร่งด่วน ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานและมีผลกระทบต่องานประจำ งานให้การรักษาพยาบาลต่างๆ จนถึงการจัดสรรเวลาต่างๆ ของตัวเองและครอบครัว

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้ง ความผิดหวังในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา โดยที่ผู้บังคับบัญชาสายตรงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของทันตแพทย์

3. โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากการเติบโตของชั้นยศทางทหารเป็นไปตามกลไกของกองทัพบก รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นหน่วยงานทางทันตกรรมที่ใหญ่ที่สุดในกองทัพบก สามารถบรรจุทันตแพทย์ได้จำนวน 33 อัตรา แบ่งตามชั้นยศ ดังนี้ ชั้นยศ พันเอกพิเศษ 1 อัตรา ชั้นยศ พันเอก 7 อัตรา ชั้นยศ พันโท 12 อัตรา ชั้นยศ พันตรี 13 อัตรา และระบบการเลื่อนยศเป็นไปตามลำดับอาวุโสตามลำดับของทันตแพทย์ที่มีตำแหน่งบรรจุในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า แต่บางครั้งการพิจารณาการเลื่อนยศในชั้นยศต่างๆ เมื่อมีตำแหน่งว่าง ได้รับการพิจารณาให้ทันตแพทย์ที่ไม่ได้มีตำแหน่งบรรจุในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ขึ้นครองยศแทน ทำให้กระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตแพทย์และส่งผลต่อการโอนย้ายออกนอกหน่วยในที่สุด นอกจากนี้การที่ไม่มีการขยับเลื่อนตำแหน่งในชั้นยศที่สูง ทำให้การเลื่อนชั้นยศในแต่ละชั้นยศใช้เวลารอคอยนาน ส่งผลให้ทันตแพทย์กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีแนวโน้มโอนย้ายออกนอกหน่วยเพื่อความก้าวหน้าในราชการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำนวน 5 คน¹⁷ เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการคงปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ความมั่นคงและสวัสดิการที่ได้รับ ในการได้สิทธิการรักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว มีความพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ ถึงแม้ค่าตอบแทนไม่ได้สูงมากเมื่อเทียบกับบุคลากรที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขหรือเมื่อเทียบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน แต่มีความมั่นคงในระยะยาว

2. มีความภาคภูมิใจและรู้สึกมีคุณค่าที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งเป็นสถานพยาบาลที่ใหญ่ที่สุดในกองทัพ และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ไม่แสวงหาผลกำไร ทำให้ได้ทำงานช่วยเหลือสังคม และได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีในการช่วยเหลือผู้ป่วยที่มีโรคหรือปัญหาทางทันตกรรมที่ซับซ้อน รวมทั้งได้ช่วยเหลือผู้ป่วยที่มีเศรษฐกิจฐานะยากจนซึ่งส่วนใหญ่มารับการรักษาที่โรงพยาบาลของรัฐ

3. มีความพึงพอใจในการทำงานในระบบโรงพยาบาลที่มีบุคลากรทางการแพทย์สหสาขาวิชาชีพ และมีทันตแพทย์เฉพาะทางสหสาขา ทำให้ได้ทำงานทันตกรรมเฉพาะทางในสาขาที่ตนเองมีความถนัด อีกทั้งกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีความพร้อมมีศักยภาพในการทำงานได้ถึงการรักษาทางทันตกรรมในระดับตติยภูมิ

4. มีความพึงพอใจในงานด้านการให้การรักษาพยาบาล งานด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพราะเป็นงานที่ตนเองมีความถนัด และได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ได้เป็นอย่างดี แต่ในงานด้านการบริหาร งานพัฒนาคุณภาพ จะเป็นงานที่มีความถนัดน้อยกว่า และด้วยจำนวนทันตแพทย์ที่มีน้อยลง ทำให้ไม่มีทีมที่ช่วยในการทำงาน ส่งผลให้มีภาระงานในส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น

5. สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความทันสมัย มีความพร้อม เพียงพอและเหมาะสม ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน

แต่ต้องมีการวางแผนการจัดการจัดหาเครื่องมือเนื่องจากมีขั้นตอนการจัดหาที่มีขั้นตอนต่างๆ ตามระบบราชการ

6. มีความพึงพอใจในระดับปานกลางถึงระดับดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจระดับดีต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ สรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) มีจุดแข็ง คือ กองทันตกรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และกรมแพทย์ทหารบก แต่มีจุดอ่อน คือ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้ปฏิบัติ ไม่ชัดเจนและการกำกับติดตามขาดความต่อเนื่อง

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) มีจุดแข็ง คือ มีโครงสร้างการบริหารงาน และขอบเขตความรับผิดชอบงานที่ชัดเจน แต่มีจุดอ่อน คือ โครงสร้างการบังคับบัญชา ตามอัตราเฉพาะกิจมีจำนวนแผนกไม่ครบตามการจัดบริการทางทันตกรรม

3. รูปแบบการบริหาร (Style) มีจุดแข็ง คือ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา ทำให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน แต่มีจุดอ่อน คือ การมีระบบอุปถัมภ์ ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติงานและการประเมินผลบุคลากร ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. ระบบ (System) มีจุดแข็ง คือ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าผ่านการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ทำให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างๆ มีการประเมินผลบุคลากร อย่างเป็นระบบ มีระบบการจ่ายลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินรายรับสถานพยาบาลเพื่อแก้ไข การขาดแคลนบุคลากรของโรงพยาบาล มีศูนย์บริหารวิชาการและวิเทศสัมพันธ์รับผิดชอบ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากร แต่มีจุดอ่อน คือ ความก้าวหน้าทางขั้นยศใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก

5. บุคลากร (Staff) มีจุดแข็ง คือ กองทันตกรรมมีทันตแพทย์เฉพาะทางทุกสาขา แต่มีจุดอ่อน คือ ทันตแพทย์เฉพาะทางบางสาขามีจำนวนไม่เพียงพอกับภาระงานที่มีอยู่ และกองทันตกรรมขาดการวางแผนการรับบรรจุทันตแพทย์อย่างเป็นระบบ และการรับบรรจุทันตแพทย์เป็นแนวทางการตั้งรับมากกว่าแนวทางเชิงรุก

6. ทักษะ (Skill) มีจุดแข็ง คือ มีทันตแพทย์ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการให้การรักษาทันตกรรมในระดับตติยภูมิ แต่มีจุดอ่อนคือ ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มพูนทักษะในการบริหาร การจัดการองค์กร และงานด้านส่งกำลังบำรุง

7. ค่านิยม (Share Value) มีจุดแข็ง คือ มีการดำเนินงานโดยยึดวิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานที่ให้บริการทางทันตกรรมชั้นนำของกองทัพบกในภูมิภาคเอเชีย” แต่มีจุดอ่อน คือ บุคลากรมุ่งทำงานประจำ ขาดความคิดริเริ่ม

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อลาออกและการคงอยู่ในองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทำให้ทราบถึงสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า รวมถึงผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ทำให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยสรุปได้ดังนี้

1. วางแผนการแก้ปัญหาการขาดแคลนทันตแพทย์อย่างเป็นระบบ ได้แก่

1.1. จัดให้มีทันตแพทย์อัตราจ้างในสาขาที่ขาดแคลน เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทันตแพทย์ ทำให้สามารถช่วยแบ่งเบาภาระงานด้านการรักษาพยาบาลของทันตแพทย์ที่มีอยู่ได้ เพื่อให้ทันตแพทย์สามารถจัดสรรเวลาสำหรับงานบริหาร งานด้านพัฒนาคุณภาพ งานด้านวิชาการ และงานด้านการเรียนการสอนได้

1.2. จัดทีมทันตแพทย์ในการทำงานด้านพัฒนาคุณภาพโดยแบ่งทีมทันตแพทย์ตามกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานพัฒนาคุณภาพในแผนกที่มีทันตแพทย์ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

1.3. จัดทำแผนการรับทันตแพทย์มาบรรจุในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทันตแพทย์ ดังนี้

1.3.1 รับทันตแพทย์เฉพาะทางในสาขาที่ขาดแคลนจากทันตแพทย์ที่ต้องการปรับย้ายจากโรงพยาบาลกองทัพบกในส่วนภูมิภาค

1.3.2 วางแผนการเป็นต้นสังกัดให้กับทันตแพทย์ใช้ทุนของกองทัพบกในการเข้ารับการศึกษาเฉพาะทางในสาขาที่ขาดแคลน

1.3.3 วางแผนรับบรรจุทันตแพทย์ใช้ทุนของกองทัพบก

2. จัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการองค์กรให้กับผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ควรผ่านงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการกองมาก่อน เพื่อเรียนรู้ระบบงานในด้านต่างๆ ของกองทันตกรรม ทำให้เข้าใจปัญหาและพัฒนากองทันตกรรมให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

3. จัดระบบการเลื่อนชั้นยศให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม ไม่ส่งเสริมให้ทันตแพทย์ ที่ไม่ได้มีตำแหน่งบรรจุในกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ขึ้นครองยศแทนในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร รวมทั้งทันตแพทย์อาวุโสที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการกอง หากไม่ประสงค์ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ไม่ควรรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการกอง เพื่อป้องกันปัญหาการเลื่อนตำแหน่งอาวุโสในลำดับถัดไปและปัญหาการแทรกแซงตำแหน่งจากทันตแพทย์ที่ไม่ได้มีตำแหน่งบรรจุที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

4. ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในงาน เมื่อมีโอกาสหรือมีช่องทางการเติบโตตามกรอบอัตรากำลังของหน่วย ผู้บังคับบัญชาควรให้การส่งเสริมบุคลากร

อย่างเต็มที่ อีกทั้งสนับสนุนเปิดโอกาสบุคลากรในการพัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาศักยภาพ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจต่อบุคลากรในการคงอยู่ในองค์กร

5. สร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคง และสนับสนุน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนด้านอื่นๆ ให้มีความเหมาะสมภายใต้กรอบเกณฑ์ การเบิกจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง รวมทั้งจัดให้มีสวัสดิการด้านต่างๆ

6. ปลุกฝังแนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้บุคลากรมีความสามัคคี มีความผูกพันในองค์กร รวมถึง ความภาคภูมิใจต่อองค์กร

7. ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าในงานที่ทำ ในการที่มีส่วน ช่วยเหลือผู้ป่วย ช่วยเหลือสังคม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับ

8. สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระชับ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยสื่อสารกัน เพื่อให้บุคลากร รู้สึกถึงความ เป็นมิตร และส่งผลต่อความรักความสามัคคีในองค์กร

9. ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน มีระบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการลาออกและการคงอยู่ในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey รวมทั้งสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ลาออก ทันตแพทย์ที่โอนย้ายนอกหน่วยและทันตแพทย์ที่ยังคงปฏิบัติงานในองค์กร โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่า สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้าย ได้แก่

- 1) ภาระงานที่เพิ่มขึ้น
- 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการบริหารงาน
- 3) โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้แก่

- 1) ความมั่นคงและสวัสดิการ
- 2) ความภาคภูมิใจในองค์กรและคุณค่าของงานที่ทำ
- 3) พึงพอใจต่อระบบการทำงาน
- 4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความชำนาญ
- 5) สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์
- 6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ข้อมูลสนับสนุนงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อมูลสนับสนุนงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1. ภาระงานที่เพิ่มขึ้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิงควิต แพททริคส์ ซีเชียวสววงค์ ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการของโรงพยาบาลในประเทศไทย พบว่า ภาระงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่หนักเกินไป เป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการลาออก¹⁸

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการบริหารงาน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ ฐิตวิมุตติ ที่ศึกษาสาเหตุเชิงลึกความตั้งใจลาออกและการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง พบว่าสาเหตุหลักต่อความตั้งใจลาออกและโยกย้ายเกิดจากผู้บังคับบัญชา¹⁹ อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวิทย์ งานเหนือ ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการบริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน) โดยพบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกในระดับมากที่สุด²⁰ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิ อ่วมเพ็ง ที่พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)²¹

3. โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในงาน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโย อัครรุ่งเรือง ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของแพทย์จากสถานพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าความก้าวหน้าในวิชาชีพมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของแพทย์²² อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมาภรณ์ กุสุมภ์ ที่ศึกษาในข้าราชการ สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก²³ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ซึ่งความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยจูงใจ ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานและเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยนี้แล้ว จะเกิดความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกในที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กงทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1. ความมั่นคงและสวัสดิการที่ได้รับ เช่น สิทธิการรักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว มีความพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับถึงแม้ไม่สูงมากแต่ก็มีความมั่นคง
2. ความภาคภูมิใจในองค์กรและคุณค่าของงานที่ทำในการที่มีส่วนช่วยเหลือผู้ป่วย ช่วยเหลือสังคม

3. พึงพอใจต่อระบบการทำงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่เป็นโรงพยาบาลที่มีบุคลากรทางการแพทย์สหสาขาวิชาชีพและมีทันตแพทย์เฉพาะทางสาขา ทำให้สามารถให้การรักษาทางทันตกรรมได้ถึงระดับตติยภูมิ

4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความชำนาญ ทันตแพทย์มีความพึงพอใจในงาน เนื่องจากได้ปฏิบัติงานทางทันตกรรมในสาขาที่ตนเองมีฐึ มีความเชี่ยวชาญ

5. สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์มีความพร้อม มีความทันสมัย

6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอยู่ในระดับปานกลางถึงดี พบว่าปัจจัยในด้านความมั่นคงและสวัสดิการ ด้านระบบงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จูไรวรรณ บินดุเหล็ก ที่ศึกษาในกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความตั้งใจอยู่ในงาน²⁴ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา วงศ์สุทธิธรรม ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน²⁵

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อลาออกและการคงอยู่ในองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รวมถึงผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้ เครื่องมือ 7S ของ McKinsey ทำให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าและเพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อมูลสนับสนุนผลการวิจัยนี้

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1. วางแผนการรับทันตแพทย์กองทันตกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานที่เพิ่มขึ้น จากการขาดแคลนทันตแพทย์ปฏิบัติงาน
2. จัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการองค์กรให้กับผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ
3. จัดระบบการเลื่อนขั้นยศให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร
4. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในงานของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจต่อบุคลากร
5. สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนด้านอื่นๆ ให้มีความเหมาะสมภายใต้กรอบเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง รวมทั้งจัดให้มีสวัสดิการด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคง มีขวัญและกำลังใจและมีแรงจูงใจ
6. ปลุกฝังแนวคิด ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อองค์กร
7. ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าในงานที่ทำในการที่มีส่วนช่วยเหลือผู้ป่วย ช่วยเหลือสังคม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับ
8. สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร
9. ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน มีระบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกล่าวข้างต้น มีความเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ อิงควัต แพททริคค์ สีเขียวสุขวงศ์ ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ ในระบบราชการของโรงพยาบาลในประเทศไทย ได้เสนอแนะแนวทางในการลดอัตราการลาออกของแพทย์ไว้ ได้แก่ เพิ่มความผูกพันในองค์กรด้วยการให้แพทย์มีความภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพิ่มความมั่นคงในงานและวิชาชีพ ดูแลเรื่องตำแหน่งและ เงินเดือนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ดูแลเรื่องความมั่นคง ความถูกต้องยุติธรรมในการ ประเมินความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สร้างสัมพันธภาพ ที่ดีต่อผู้บริหาร จัดภาระงานให้เหมาะสม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ นอกจากนี้ยังได้นำเสนอแนวทางให้มีการดูแลเรื่องนโยบายองค์กรทางการแพทย์ กำหนดเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ชัดเจน และให้แพทย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ทางทางการแพทย์ให้มีการกระจายอำนาจ มีการควบคุมที่เหมาะสม มีช่องทางการสื่อสาร ที่ชัดเจน แบ่งสายงานสอดคล้องกับนโยบาย จัดลำดับสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน²⁶

อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชยา เจียวก๊ก ที่ศึกษาการคงอยู่และ ความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จังหวัดสงขลา ได้เสนอแนะแนวทางในการลดอัตราการลาออก ได้แก่ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เป้าหมาย บทบาทหน้าที่การทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ชัดเจนและ เข้าใจตรงกัน ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จัดสวัสดิการให้ตรงกับ ความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างความมั่นคงและการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน สำคัญเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนด้านต่างๆ ให้เท่าเทียม กับวิชาชีพอื่นๆ²⁷ และยังมี ความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงนุช ต้นติวัฒนเสถียร ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลโยธธ ได้เสนอแนะแนวทางในการลดปัญหาการตัดสินใจลาออก ได้แก่ กำหนดหน้าที่ให้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล มอบหมายงานให้เหมาะสม กับบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

ระหว่างบุคลากรเพื่อให้มีสัมพันธภาพที่ดี และเสริมสร้างความสามัคคี ควรแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าในรูปแบบต่างๆ สนับสนุนให้ให้มีการอบรมสัมมนาวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร ด้านนโยบายและการบริหารงานควรมีความชัดเจนและ ยุติธรรมและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมีการสื่อสารไปถึงบุคลากรทุกระดับ ด้านค่าตอบแทนควรให้เป็นมาตรฐานเหมาะสม สอดคล้องกับคุณวุฒิ ความรับผิดชอบและลักษณะงานแต่ละระดับ และมีความเท่าเทียม กับบุคลากรอื่นในสาขาวิชาชีพเดียวกันในสังคม²⁸

บทที่ 4

บทสรุป

การศึกษาวิจัย แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ 1) ศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า 3) กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ลาออกและทันตแพทย์ที่โอนย้ายนอกหน่วยของกองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่าสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกและโอนย้าย ได้แก่ 1) ภาระงานที่เพิ่มขึ้น 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการบริหารงาน 3) โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการสัมภาษณ์ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการคงปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้แก่ 1) ความมั่นคงและสวัสดิการ 2) ความภาคภูมิใจในองค์กรและคุณค่าของงานที่ทำ 3) พึงพอใจต่อระบบการทำงาน 4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ ความชำนาญ 5) สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ 6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1. วางแผนการรับทันตแพทย์กองทันตกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานที่เพิ่มขึ้น จากการขาดแคลนทันตแพทย์ปฏิบัติงาน
2. จัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการองค์กรให้กับผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ
3. จัดระบบการเลื่อนขั้นยศให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม
4. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในงานของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ
5. สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนด้านอื่นๆ และสวัสดิการให้มีความเหมาะสม
6. ปลุกฝังแนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
7. ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าในงานที่ทำในการที่มีส่วนช่วยเหลือผู้ป่วย ช่วยเหลือสังคม ตลอดจนมีส่วนในการช่วยพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับ
8. สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร
9. ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน มีระบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้มีการพัฒนาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อที่จะป้องกันทันตแพทย์ลาออกและโอนย้ายจากองค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาแนวทางเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากร

กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรและคงอยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด พร้อมทั้งจะทุ่มเทอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่มีเป้าประสงค์ให้บุคลากรมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งระบบบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในการเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำของกองทัพบกในระดับภูมิภาค รวมทั้งตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก ในการพัฒนาหน่วยงานสายแพทย์ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความเป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในที่ตั้ง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเป็นองค์กรด้านการแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค ที่เป็นที่ยอมรับของกองทัพและประชาชน สมความมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้บริหารกองทันตกรรมควรวางแผนการรับทันตแพทย์บรรจุที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าอย่างเป็นระบบ โดยประสานงานและวางแผนร่วมกันกับกองตรวจโรคผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และกองทันตแพทย์ กรมแพทย์ทหารบก
2. ควรจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นข้อมูลในพัฒนาแนวทางในการจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร และเป็นการพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทันตกรรม
3. ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับควรผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะทักษะผู้นำที่สำคัญในยุคนี้ คือ adaptive leadership

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเพิ่มเติมในบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยทันตแพทย์ ซึ่งปัจจุบันมีอัตราการลาออกอยู่ในอัตราที่สูงเช่นกัน ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มีส่วนช่วยสนับสนุนในการ

ช่วยงานด้านการรักษาทางทันตกรรม ช่วยพัฒนางานด้านทันตกรรมและพัฒนางานด้านอื่นๆของกองทันตกรรม

2. ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพยากรณ์การลาออกจากงาน โดยทำการศึกษาในทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานที่กองทันตกรรมโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการลาออกในทันตแพทย์ เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อวางแผนแนวทางในการป้องกันการลาออกของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). ตุลาคม 2561 [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>
2. หนังสือ กรมแพทยทหารบก ที่ กท.0446.6(สยศ)/219 เรื่อง ขออนุมัติแผน ยุทธศาสตร์ พบ. ปี 66-70 ลง 30 สิงหาคม 2565
3. พระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ 2545 หมวด 19 มาตรา 42[อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก:<https://mspc.ocsc.go.th/sites/default/files/2017-04/5.3phrb.prabprngthuengschbabthii1642hnaa.pdf>
4. ศิริมา ทองผิว. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สังกัดกรมอนามัย. [อินเทอร์เน็ต].2563 [เข้าถึงเมื่อ24 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: [https:// person.anamai.moph.go.th/th/cms-of72/download/?did=190190&id =32180 &reload=](https://person.anamai.moph.go.th/th/cms-of72/download/?did=190190&id =32180 &reload=)
5. ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2566].เข้าถึงได้จาก:<https://www.pmk.ac.th/index.php/about-pmk/strategy-plan.html>
6. กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://dentpmk.pmk.ac.th/index.php>
7. ฌดา วัฒนาดิษยน์นธ์. การศึกษาหาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทสอบบัญชีข้ามชาติขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง.[อินเทอร์เน็ต].2564 [เข้าถึง เมื่อ25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก:file:///C:/Users/pleth/Downloads/DigitalFile % 231_623026.pdf
8. ปัทมาภรณ์ กุสุมภ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. [อินเทอร์เน็ต].2560 [เข้าถึงเมื่อ25 กุมภาพันธ์ 2566].เข้าถึงได้จาก: file:///C:/Users/pleth/Downloads/ DigitalFile% 231_454345% 20(1).pdf

9. สิทธิศักดิ์ ฉันทวโร. ปัจจัยการคงอยู่ในงานต่อความผูกพันองค์การของอุทหารเรือพระจุลจอมเกล้า. [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก:<http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2561/b204536e.pdf>
10. พิมพ์พัฒน แฉล้มเขตต์. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดปทุมธานี. [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก:<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2891/1/RMUTT-154363.pdf>
11. ยุพาภรณ์ ย่อมไธสง. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร. [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก:<https://scholar.utcc.ac.th/server/api/core/bitstreams/ea7ec8f8-4286-48d6-82ee-77a6febf70c9/content>
12. กันติทัต โกมลเสนาะ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเจนเนอเรชั่นวายในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย. [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/13413/1/435523.pdf>
13. พิษญาดา จันทรบุญ, กมลชนก อริยะพงศ์สรรค, กัญญารัตน์ หนูมาก, ชนิกันต์ แซ่มเล็ก, ปณิกาญจน์ ธรรมกิจ, ประพาภร นาวาทอง และคณะ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรทางการแพทย์จากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล. [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก: https://kukr.lib.ku.ac.th/kukr_es/BKN_ECO/search_detail/download_digital_file/409055/153730
14. วาโย อัครรุ่งเรือง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของแพทย์จากสถานพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร. [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/303872.pdf>
15. จุไรวรรณ บินดุเหล็กิม. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการและลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. [อินเทอร์เน็ต]. 2562

[เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. [หน้า 19-22]. เข้าถึงได้จาก:<https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/12328/1.pdf>

16. ทันตแพทย์ที่ลาออกและโอนย้ายนอกหน่วย จำนวน 5 คน. สัมภาษณ์. ห้วง 21 กุมภาพันธ์ – 5 มีนาคม 2566
17. ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานที่กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำนวน 5 คน. สัมภาษณ์. ห้วง 22 กุมภาพันธ์ – 9 มีนาคม 2566
18. อิงครัต แพททริคค์ สีเขียวสุขวงกุ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการของโรงพยาบาลในประเทศไทย. วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น[อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1: [หน้า 183-209]. เข้าถึงได้จาก: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/gshskku/article/view/62428/51402>
19. วัชรพงษ์ จิตวิมุตติ. สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจลาออกและการโอนย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง.[อินเทอร์เน็ต]. 2557 [เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: file:///C:/Users/pleth/Downloads/DigitalFile%231_453751.pdf
20. วิวิทย์ งานเหนือ. ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน). [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/vlt14/6114991018.pdf>
21. ศศิ อ่วมเพ็ง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=10.14457/TU.the.2015.169
22. วาโย อัครรุ่งเรือง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของแพทย์จากสถานพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร. [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. [หน้า 69-70]. เข้าถึงได้จาก: <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/303872.pdf>
23. ปัทมาภรณ์ กุสุมภ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]

- 2566]. [หน้า 61-64]. เข้าถึงได้จาก: file:///C:/Users/pleth/Downloads/ DigitalFile% 231_454345% 20(1).pdf
24. จุไรวรรณ บินดุเหล็ม. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการและ ลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา.[อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]. [หน้า100-104]. เข้าถึงได้จาก:<https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/12328/1.pdf>
25. รัตนา วงศ์สุทธิธรรม. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด.[อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/mlw12/6114961021.pdf>
26. อิงครัต แพททริคค์ สีเขียวสุขวงกฏ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการของโรงพยาบาลในประเทศไทย. วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น[อินเทอร์เน็ต].2559 [เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566]ปีที่5 ฉบับที่1: [หน้า 205-206].เข้าถึงได้จาก: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/gshskku/article/view/62428/51402>
27. จิรัชยา เจียวก๊ก. การคงอยู่และความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จังหวัดสงขลา.[อินเทอร์เน็ต].2556 [เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: file:///C:/Users/pleth/Downloads/369913.pdf
28. นงนุช ตันตวิวัฒน์เสถียร. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลโสธร.[อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2566]. ปีที่24 ฉบับที่2:[หน้า15-27].เข้าถึงได้จาก: [http://1.179.217.202/Journal / file/63ddfa27cbf84.pdf](http://1.179.217.202/Journal/file/63ddfa27cbf84.pdf)

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกหญิง อิศรา เต๋นอุตม

วัน เดือน ปีเกิด 28 ตุลาคม 2515

ประวัติสำเร็จการศึกษา

- พ.ศ. 2540 ปริญญาตรี ทันตแพทยศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พ.ศ. 2547 ประกาศนียบัตรทันตแพทย์ประจำบ้าน สาขาทันตกรรมสำหรับเด็ก มหาวิทยาลัยมหิดล
- พ.ศ. 2548 วุฒิบัตร สาขาทันตกรรมสำหรับเด็ก ทันตแพทยสภา
- พ.ศ. 2551 หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์ รุ่นที่ 54
โรงเรียนเสนาณรงค์ กรมแพทย์ทหารบก
- พ.ศ. 2556 หลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยาฝ่ายอำนวยการ รุ่นที่ 113
สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2540 - 2544 ทันตแพทย์ โรงพยาบาลค่ายวชิราวุธ
- พ.ศ. 2547 - 2559 ทันตแพทย์ กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
- พ.ศ. 2559 - 2565 หัวหน้าแผนกทันตกรรมสำหรับเด็ก โรงพยาบาล
พระมงกุฎเกล้า

ตำแหน่งปัจจุบัน

- พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกองทันตกรรม โรงพยาบาล
พระมงกุฎเกล้า