

แนวทางลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
ด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ปิติพัฒน์ ชำนาญเวช

รองผู้อำนวยการกองพยาธิวิทยา โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาล
พระมงกุฎเกล้าโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
โดย พันเอก ปิติพัฒน์ ชำนาญเวช
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก

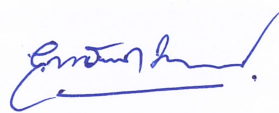
พลตรี


(เกียรติชัย โอภาโส)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

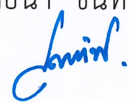
คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก


(ยุทธนา ชื่นทอง)

ประธานกรรมการ

พันเอกหญิง


(สุดาทิพ ศิริชนะ)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง


(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง


(ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์)

กรรมการ

พันเอกหญิง


(ธัญนุช สิงห์พันธุ์)

กรรมการ และเลขานุการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก ปิติพัฒน์ ชำนาญเวช
เรื่อง	แนวทางลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
วันที่	9 กันยายน 2568 จำนวนคำ : 8,002 จำนวนหน้า : 31
คำสำคัญ	ลดการลาออก, ลูกจ้างชั่วคราว, โรงพยาบาล, แรงจูงใจในการทำงาน
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และนำเสนอแนวทางในการลดอัตราการลาออก โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ควบคู่กับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SOAR Analysis และ 4D Appreciative Inquiry

ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก ได้แก่ ความไม่มั่นคงในอาชีพ ค่าตอบแทน ภาระงานที่ไม่สมดุล และการขาดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ขณะที่แรงจูงใจที่ช่วยให้ลูกจ้างยังคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่ดี โอกาสพัฒนาตนเอง ความภาคภูมิใจในงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg อย่างชัดเจน

จากผลการศึกษาผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราว เช่น การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การเพิ่มสวัสดิการ การจัดอบรม Soft Skills และการสร้างระบบพี่เลี้ยง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์บริบทองค์กรและงานวิจัยในประเทศไทย การนำแนวทางเหล่านี้ไปใช้จะช่วยลดอัตราการลาออก เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างความมั่นคงของหน่วยงานในระยะยาว

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Pitipat Jamnarnwej

TITLE: Strategic Approaches to Reducing Resignation of Temporary Employees
at Phramongkutklao Hospital by Increasing Work Motivation

DATE: 9 September, 2025 **WORD COUNT :** 8,002 **PAGES :** 31

KEY TERMS: Resignation, Temporary employee, Hospital, Work motivation

CLASSIFICATION: Unclassified

This research aims to study the factors influencing the resignation decisions of temporary employees at Phramongkutklao Hospital, analyze the motivational factors in their work, and propose strategic solutions to reduce the resignation rate. The study applies documentary research and in-depth interviews, combined with strategic analysis tools including SOAR Analysis and 4D Appreciative Inquiry.

Findings revealed that key factors influencing resignation include job insecurity, insufficient compensation, poor work-life balance, and lack of career advancement opportunities. Conversely, factors contributing to motivation and retention include positive work atmosphere, opportunities for self-development, and supportive coworker relationships which consistent with Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Two-Factor Theory.

The researcher proposes strategies to reduce resignation rates, such as establishing career advancement paths, enhancing employee benefits, providing soft skills training, and implementing mentorship systems. These strategies align with organizational analyses and prior research and are expected to effectively decrease turnover, increase job satisfaction, and enhance workforce stability in the long term.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษา ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันเอกหญิง สุดาทิพ ศิริชนะ หัวหน้าศูนย์บริหารงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธิญานุช สิงห์พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียด จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง และเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ พลตรี เกียรติชัย โอภาโส ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ให้ความกรุณาตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา พันเอก ยุทธนา ชันทอง ประธานคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล พันเอกหญิง ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์ และ พันเอกหญิง ธิญานุช สิงห์พันธุ์ คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล อาจารย์ ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย รวมทั้งท่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่ได้กรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการวิจัย ทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหน่วยงานของทางราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์	6
ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	8
ทฤษฎี Appreciative Inquiry	9
โครงสร้างและภารกิจของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	10
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	
วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	14
วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	15
วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบ 4D Appreciative Inquiry	16
วิเคราะห์การสร้างกลยุทธ์เพื่อลดการลาออกด้วย SOAR Analysis	17
แนวทางลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	20

บทที่ 4 บทอภิปรายผล

อภิปรายผลการวิจัย	23
-------------------	----

บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย	28
----------------	----

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	29
-------------------------	----

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	31
------------------------------------	----

เอกสารอ้างอิง

ประวัติผู้วิจัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” เน้นการบริการภาครัฐต้องสามารถให้บริการที่มีคุณภาพ มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับของประชาชน¹ ยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบกปี 2566 - 2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นองค์กรด้านการแพทยทหารชั้นนำในระดับภูมิภาค ที่เป็นที่ยึดมั่นของกองทัพและประชาชน” มีการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านพัฒนางานองค์กร มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพ และมิติประสิทธิผล โดยได้กำหนดเป้าประสงค์ที่ 6 กำหนดให้มีการจัดการ พัฒนา และสร้างความผูกพันแก่กำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม²

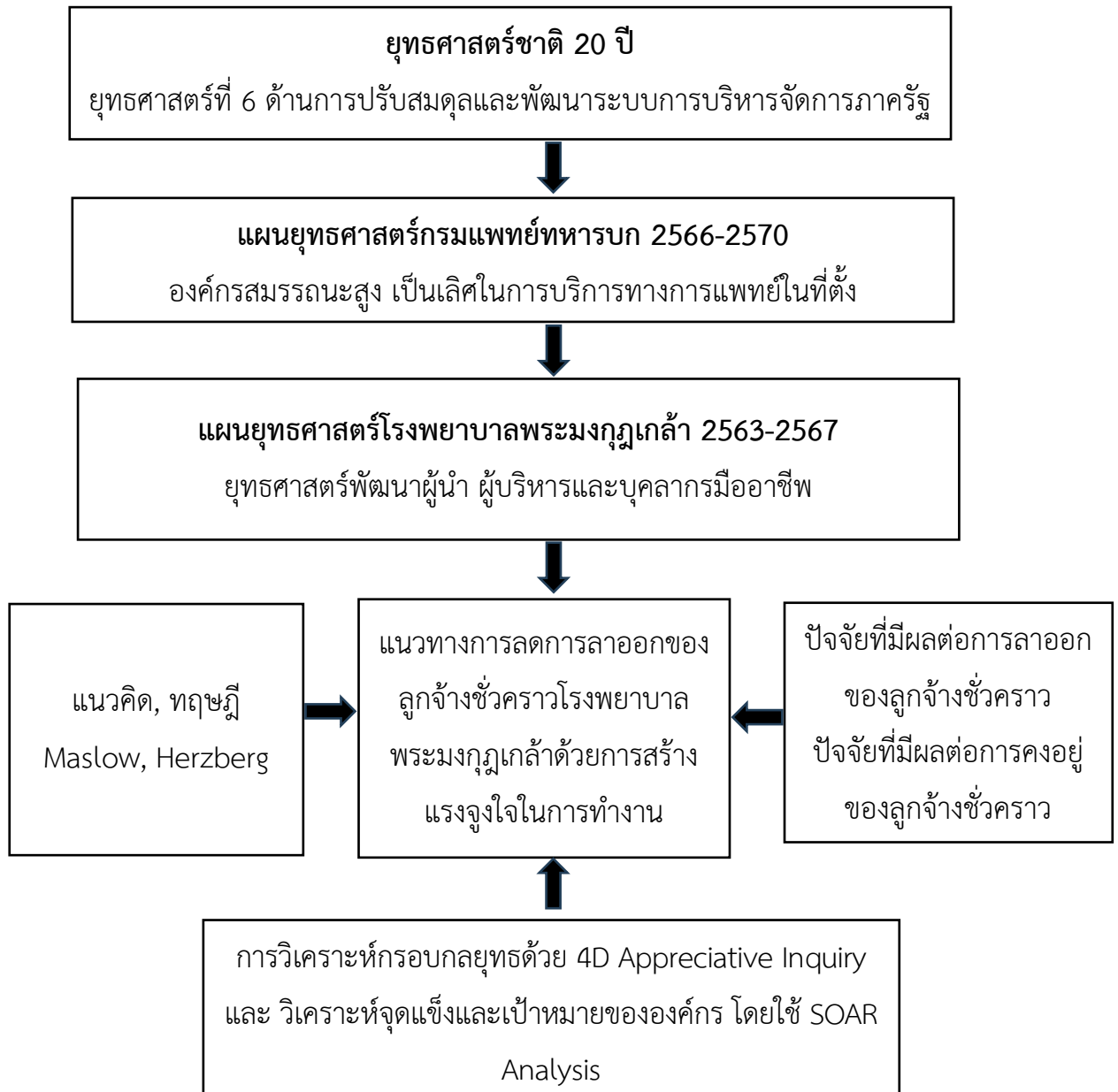
โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นโรงพยาบาลระดับตติยະภูมิขั้นสูงของกองทัพบก ซึ่งมีการบริการให้บริการรักษาโรคที่มีความซับซ้อน มีการเรียนการสอนและฝึกอบรมแพทยพยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์ทั้งในระดับปริญญาตรีและหลังปริญญา รวมถึงมีการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะในวิชาชีพต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก³ ซึ่งบุคลากรที่มีตามอัตราการจัดเฉพาะกิจไม่เพียงพอ ต้องมีการจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ลูกจ้างชั่วคราวที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้จ้างมาทำงานในแต่ละส่วนนั้น เป็นบุคลากรที่จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะที่เหมาะสมกับการทำงาน รวมทั้งต้องมีการฝึกอบรมให้มีความชำนาญในวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค นักกายภาพบำบัด ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลนั้น มีอัตราการลาออกที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีพ.ศ. 2567 มีอัตราการลาออกมากถึง 24.08 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นอัตราที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดปัญหาขาด

แคลนบุคลากร ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน แม้จะสามารถรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานก็ต้องมีการฝึกอบรมขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาในการฝึกฝน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาถึงปัจจัยในการลาออกของลูกจ้างชั่วคราว และนำเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ให้สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของลูกจ้างชั่วคราว
โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว
โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระ
มงกุฎเกล้า

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้วิธีการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามที่วิทยาลัยการแพทย์กำหนดโดยประยุกต์ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) เป็นแนวทางในการทำการวิจัย โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้มีความสุขในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

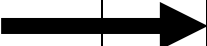
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสาร สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, แผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก 2566-2570, แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า 2563-2567 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า แล้วนำผลมาวิเคราะห์และสรุป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้เครื่องมือ 4D Appreciative Inquiry , SOAR analysis เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม	2567		2568				
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
พัฒนาและเสนอโครงร่างวิจัย							
เก็บรวบรวมข้อมูล							
วิเคราะห์ข้อมูล							
การสรุปและอภิปรายผล							
การจัดทำรายงานวิจัยและ รูปเล่มวิจัย							

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
2. ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
3. ได้แนวทางในการลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

บทที่ 2

บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษานี้ต้องการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการลดการลาออกของบุคลากรในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกสูงเมื่อเทียบกับบุคลากรของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในกลุ่มอื่น ๆ เช่น กลุ่มที่เป็นข้าราชการ หรือ กลุ่มที่เป็นพนักงานราชการ ซึ่งการจะลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษานอกจากนี้เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้ลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต้องการลาออก หรือยังคงมีแรงจูงใจในการทำงานที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่อไปนั้นมีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องจึงได้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเพื่อเป็นข้อมูลประกอบด้วย

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)⁴

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham H. Maslow อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์เกิดจากความพยายามในการตอบสนองต่อความต้องการที่เป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นเรียงจากล่างขึ้นบน โดยความต้องการชั้นล่างต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะเกิดแรงผลักดันไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น

ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในโรงพยาบาล ความไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละขั้นได้ อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกหมดไฟ และในที่สุดอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล

ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นกับปัญหาการลาออก

1. Physiological Needs (ความต้องการทางสรีรวิทยา)

ความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต หากบุคลากรรู้สึกว่าค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับภาระงาน หรือชั่วโมงการ

ทำงานมากเกินไปจนกระทบสุขภาพร่างกาย อาจเป็นเหตุให้เกิดความเครียด และตัดสินใจลาออกได้

2. Safety Needs (ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย)

ความมั่นคงในอาชีพ การมีสวัสดิการที่ดี ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน รวมถึงโอกาสในการรักษางานระยะยาว หากบุคลากรรู้สึกว่าองค์กรมีโครงสร้างที่ไม่มั่นคง หรือขาดหลักประกันที่เหมาะสม อาจเกิดความไม่ไว้วางใจ และแสวงหาโอกาสที่มั่นคงกว่าภายนอก

3. Belongingness and Love Needs (ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร)

ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และความรู้สึกว่าตนเองเป็นที่ยอมรับในทีม ล้วนมีผลต่อความผูกพัน หากบุคลากรรู้สึกโดดเดี่ยว ขาดการสนับสนุน หรือเผชิญกับวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นมิตร ก็อาจเกิดภาวะหมดใจในการทำงาน

4. Esteem Needs (ความต้องการการยอมรับนับถือ)

ความต้องการในการได้รับคำชื่นชม ความสำเร็จในงาน และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า หากบุคลากรไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร หรือรู้สึกว่างานที่ตนทำไม่มีความหมาย อาจเกิดความเบื่อหน่ายและหมดแรงจูงใจ

5. Self-actualization Needs (ความต้องการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง)

เป็นระดับความต้องการขั้นสูงสุด ได้แก่ การได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีโอกาสเติบโตในสายงาน หากองค์กรไม่มีระบบพัฒนาอาชีพ (Career Path) หรือไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ อาจทำให้บุคลากรที่มีความสามารถลาออกเพื่อแสวงหาสิ่งตอบสนองเป้าหมายตนเองมากกว่า

การที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในแต่ละขั้นตามแนวคิดของ Maslow ได้อย่างเหมาะสม อาจก่อให้เกิด ความไม่พึงพอใจสะสม ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงพยาบาลซึ่งมีความเครียดสูง ภาระงานมาก และมีเป็นบุคลากรที่จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะวิชาชีพเฉพาะซึ่งเป็นที่ต้องการของโรงพยาบาลอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนที่พร้อมจะรับเข้า

ทำงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพไปร่วมงานด้วยซึ่งเป็นโอกาสที่ลูกจ้างชั่วคราวจะตัดสินใจย้ายโรงพยาบาลหรือย้ายงานที่ตอบสนองความต้องการของตนเองได้

ดังนั้นการวางแผนนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรอย่างครอบคลุม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดอัตราการลาออกอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)⁵

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย (Two-Factor Theory หรือ Motivation-Hygiene Theory) ถูกพัฒนาโดย Frederick Herzberg และคณะในปี ค.ศ. 1959 จากการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานมากกว่า 200 คนเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พวกเขาพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นแตกต่างจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

Herzberg แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่:

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators)

คือปัจจัยภายในที่ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจจากเนื้องานโดยตรง หากได้รับการส่งเสริมที่ดี จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน และผูกพันกับองค์กร ตัวอย่าง ได้แก่:

- ความสำเร็จในงาน (Achievement)
- การได้รับการยอมรับ (Recognition)
- ลักษณะงานที่มีคุณค่าและท้าทาย (The Work Itself)
- ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
- โอกาสในการเจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ (Advancement)

ในบริบทของโรงพยาบาล หากพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่รู้สึกว่าการงานของตนมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และมีโอกาสพัฒนาทักษะต่อเนื่อง จะช่วยลดความเบื่อหน่ายและความรู้สึกอยากลาออกได้

2. ปัจจัยคงสภาพ (Hygiene factors)

คือปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแม้จะไม่ได้เป็นแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและนำไปสู่การลาออก ตัวอย่าง ได้แก่:

- ค่าตอบแทน (Salary)
- ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Interpersonal Relationships)
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตใจในที่ทำงาน (Working Conditions)
- นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)

ในบริบทของโรงพยาบาล หากบุคลากรต้องทำงานล่วงเวลาโดยไม่มีค่าตอบแทน ระบบเวรที่ไม่ยุติธรรม หรือรู้สึกว่าไม่ได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรมจากผู้บริหาร อาจเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและนำไปสู่การลาออก

ทฤษฎี Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry เป็นแนวทางเชิงสินทรัพย์หรือจุดแข็งในการเปลี่ยนแปลงระบบ โดยเน้นการสร้างแนวคิดเชิงบวกมากกว่าการระบุปัญหาเชิงลบ Appreciative Inquiry – Organizing Engagement ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานพื้นฐานว่าองค์กรมีแนวโน้มพัฒนาไปในทิศทางที่พวกเขาศึกษา โดย Appreciative Inquiry จะเน้นที่แง่มุมเชิงบวกและศักยภาพขององค์กร แทนที่จะมุ่งเน้นที่จุดอ่อนและข้อบกพร่อง โดยกรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 4D นั้นจะประกอบด้วย Discovery, Dream, Design และ

Destiny ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวได้ดังนี้:

1. **Discovery (ค้นพบ)** สำรวจประสบการณ์เชิงบวกของลูกจ้างชั่วคราวที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงเพื่อช่วยระบุปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ตัดสินใจอยู่ต่อ
2. **Dream (ฝัน)** สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในอุดมคติ จินตนาการถึงการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของลูกจ้างชั่วคราวแล้วกำหนดเป้าหมายการรักษาลูกจ้างชั่วคราวให้คงอยู่ในระบบ
3. **Design (ออกแบบ)** พัฒนากลยุทธ์เพิ่มแรงจูงใจและความผูกพัน ร่วมกันออกแบบโครงสร้างการสนับสนุนและการพัฒนา และสร้างระบบการยอมรับและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกจ้างชั่วคราว
4. **Destiny (บรรลุเป้าหมาย)** คือการนำแผนไปปฏิบัติและติดตามผลเพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการรักษาลูกจ้างชั่วคราวไว้ในระบบ

โครงสร้างและภารกิจของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า³

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูงในสังกัดกองทัพบก โดยขึ้นตรงกับศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้าและกรมแพทย์ทหารบก จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการทางการแพทย์แก่ข้าราชการ กำลังพล ครอบครัวตลอดจนประชาชนทั่วไป มีการให้บริการทางการแพทย์ในทุกสาขาเฉพาะทาง รวมถึงการรักษาโรคที่ซับซ้อน โดยมีผู้ป่วยเข้ารับบริการตรวจรักษาแบบผู้ป่วยนอกวันละประมาณ 3,000 – 5,000 คน และผู้ป่วยในปีละประมาณ 27,000 – 30,000 คน

นอกจากนี้โรงพยาบาลมีภารกิจให้การสนับสนุนการฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ในทุกสาขาวิชาชีพ รวมถึงวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ให้ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจดังนี้

วิสัยทัศน์: เป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นนำของกองทัพบกในภูมิภาคเอเชีย

พันธกิจ: ให้บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิที่มีคุณภาพระดับสากลแก่ทหารและครอบครัว รวมทั้งประชาชน จัดการฝึกศึกษาและวิจัยทางการแพทย์เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมและเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ และตอบสนองต่อภารกิจของกองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยบุคลากรของโรงพยาบาลมีทั้งส่วนที่บรรจุเป็นข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร, ข้าราชการทหารชั้นประทวน, พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ในทุกส่วนงานของโรงพยาบาล

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้จัดตั้งศูนย์บริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานในการดูแลด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรของโรงพยาบาล ทั้งการพิจารณาอัตรากำลังที่เหมาะสมกับงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งจากโรงพยาบาลหรือหน่วยงานทางสาธารณสุข และหน่วยงานอื่น ๆ ที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

1. แนวทางแก้ปัญหาการลาออกและโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์กองทันตกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า⁶

การศึกษานี้ทำการศึกษาปัญหาการลาออกและโอนย้ายของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก ได้แก่ ภาระงานที่เพิ่มขึ้น, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการบริหารงาน และโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ได้แก่ ความมั่นคงและสวัสดิการ, ความภาคภูมิใจในองค์กรและคุณค่าของงานที่ทำและความพึงพอใจต่อระบบงาน, ลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความชำนาญ,

สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ และความสัมพันธ์กับ
ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของบุคลากรโรงพยาบาลชุมแพ จังหวัดขอนแก่น⁷

การศึกษานี้ทำการศึกษาในโรงพยาบาลระดับโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 250
เตียงสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่น โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัย
ที่มีผลต่อการลาออกของบุคลากรคือปัจจัยด้านวิชาชีพซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในการรับ
ราชการและลักษณะงานโดยเฉพาะวิชาชีพแพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล ซึ่งสามารถหางาน
ใหม่ไปประกอบวิชาชีพในภาคเอกชนได้ง่าย และและปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ใน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง⁸

ได้นำเสนอถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพโดยศึกษา
เฉพาะในบุคลากรที่มีอายุอยู่ในช่วง Generation Z และพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการ
ตัดสินใจลาออกประกอบด้วย สวัสดิการและค่าตอบแทน ลักษณะงาน และ
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลโสธร⁹

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรโรงพยาบาลโสธร
และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในโรงพยาบาลโสธร โดยพบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่
การงาน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของบุคลากร มีผลต่อการตัดสินใจ
ลาออกของบุคลากร

5. ความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทอาหารแห่งหนึ่งในประเทศไทย¹⁰

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาในบริษัทเอกชน พบว่าเหตุผลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทอาหารแห่งหนึ่งในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ 1.) ลักษณะงาน พนักงานที่ทำงานที่ซ้ำซากจำเจ ไม่ได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ทำให้พนักงานไม่รู้สึกท้าทาย และ 2.) ค่าจ้างและสวัสดิการ การมีค่าจ้างและสวัสดิการที่น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับพนักงานอื่นๆ ในระดับเดียวกันหรือเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานคิดที่จะลาออก ผลงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถนำไปเป็นข้อมูลใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการวางแผน และออกนโยบายเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และช่วยลดอัตราการลาออกพนักงาน

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม: กรณีศึกษาหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย¹¹

การศึกษานี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมในหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยพบว่าปัจจัยด้านความน่าสนใจในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาล พระมงกุฎเกล้า^{12,13,14}

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หัวหน้าศูนย์บริหารงานทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และ ลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ตัดสินใจลาออกจำนวน 2 คน โดยเป็นบุคลากรทางการแพทย์ และบุคลากรในส่วนสนับสนุน เพื่อหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้ข้อมูลสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานและการศึกษาต่อ

เนื่องจากลูกจ้างชั่วคราวจะไม่มีแนวทางในการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จึงมีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานต่อไป เมื่อมีโอกาสที่ดีกว่าเข้ามาให้พิจารณา ก็พร้อมที่จะตัดสินใจลาออกจากงานเพื่อไปทำงานในหน่วยงานใหม่ที่มีโอกาสได้ก้าวหน้ามากขึ้นกว่างานปัจจุบันที่ทำอยู่ นอกจากนี้การที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าจำกัดการให้ทุนการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อให้เฉพาะบุคลากรในกลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถขอทุนการศึกษา หรือ ลาศึกษานอกเวลาราชการได้เช่นเดียวกับบุคลากรอื่น ๆ

2. ปัจจัยด้านภาระงานที่มากจนไม่เกิดสมดุลของชีวิตการทำงาน

เนื่องจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีภารกิจทั้งของโรงพยาบาล และภารกิจพิเศษที่เพิ่มเติม เช่น การจัดตั้งโรงพยาบาลสนาม หรือ งานนอกเวลาที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้มีปัญหาในการวางแผนในการจัดสรรเวลาส่วนตัวหรือเวลาที่ต้องให้กับครอบครัว

3. ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำไม่ตรงกับทักษะความสามารถที่ได้สมัครงานมาในครั้งแรก ทำให้เมื่อปฏิบัติงานไปแล้วพบว่า ไม่ใช่ลักษณะงานที่ต้องการทำหรือถนัด ทำให้ผลงานที่ได้บางครั้งไม่ได้คุณภาพตามที่หัวหน้างานต้องการและโดนตำหนิ ส่งผลต่อเนื่องถึงความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและนำไปสู่การตัดสินใจลาออก

4. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลในละแวกใกล้เคียง หรือหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกบ้าง แต่ไม่ใช่ปัจจัยหลัก เนื่องจากทางโรงพยาบาลก็ได้มีการปรับค่าตอบแทน และมีการเพิ่มเงินช่วยเหลือตามค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่ก็ยอมรับว่าหากได้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานและปริมาณงานใกล้เคียงกันอาจจะเปลี่ยนใจไม่ลาออก

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า^{15,16}

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ทำงานต่อเนื่องเกิน 10 ปี จำนวน 2 คน โดยเป็นบุคลากรทางการแพทย์และบุคลากรในส่วนสนับสนุน เพื่อหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้ข้อมูลสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ลูกจ้างชั่วคราวทั้ง 2 คนให้ข้อมูลว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่เป็นแรงจูงใจให้ยังคงทำงานที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าคือบรรยากาศในการทำงานที่เป็นไปในลักษณะพี่น้อง หรือครอบครัวที่มีน้ำใจช่วยเหลือดูแลกันในขณะที่ทำงาน ทำให้มีความสบายใจ มีความสุขที่จะได้ทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยด้านสวัสดิการที่ได้รับจากโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

สวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้จัดให้กับลูกจ้างชั่วคราว เช่น ที่จอดรถ, อาหารปิ่นโตราคาถูก, ทุนการศึกษาบุตร และการให้สิทธิการรักษาพยาบาลโดยใช้สิทธิประกันสังคมที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นอีกหนึ่งแรงจูงใจที่ทำให้ตัดสินใจทำงานมาต่อเนื่องแม้ว่าค่าตอบแทนจะไม่มีมากเท่ากับสถานพยาบาลอื่น ๆ เนื่องจากมีความมั่นใจในขีดความสามารถในด้านการรักษาของโรงพยาบาล ซึ่งหากทำงานที่อื่นจะไม่มีโอกาสได้รับสิทธิการรักษาพยาบาลนี้

3. ปัจจัยด้านความต้องการให้ยังคงทำงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าจากคนในครอบครัว

ลูกจ้างชั่วคราวที่เป็นลูกหลานของกำลังพลกองทัพบกจะมีแรงจูงใจในการทำงานจากครอบครัวให้ทำงานต่อเนื่องในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เนื่องจากเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กรและเชื่อว่ามีโอกาสในการบรรจุเป็นพนักงานราชการหรือข้าราชการในอนาคต

วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบ 4D Appreciative Inquiry

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบ 4D Appreciative Inquiry โดยวิเคราะห์จากข้อมูลของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก หัวหน้าศูนย์บริหารงานทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้ดังนี้

1. Discovery (ค้นพบ) ลูกจ้างชั่วคราวที่คงสภาพการทำงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามานานมากกว่าสิบปีมักจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือน้อง รวมถึงมีความพึงพอใจกับระบบสวัสดิการที่ทางโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีให้ เช่น การได้ใช้สิทธิประกันสังคมเพื่อรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า รวมถึงสวัสดิการจากโรงพยาบาลที่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เช่น โครงการอาหารราคาประหยัดสำหรับบุคลากร

2. Dream (ฝัน) สภาพแวดล้อมการทำงานในอุดมคติที่จะเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวได้แก่ บรรยากาศในการทำงานที่มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน, การพิจารณาลักษณะงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล, การมีแนวทางในการเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ชัดเจน, มีโอกาสในศึกษาต่อและพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมถึงการเพิ่มสวัสดิการหรือค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานและปฏิบัติงานต่อเนื่องให้กับโรงพยาบาลมาเป็นระยะเวลานาน รวมทั้งพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อน หรือใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3. Design (ออกแบบ) ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีต้องการให้มีโครงการเพิ่มสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากที่มีอยู่แล้ว เช่น การจัดหาที่พักอาศัยหรืออำนวยความสะดวกในการมาทำงาน เช่น มีรถรับส่ง หรือ ที่จอดรถให้บุคลากร มีโครงการอบรมให้ความรู้ทั้งทางด้านวิชาชีพ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงอาจพิจารณาแนวทางในการสนับสนุนทุนการศึกษาให้กับบุคลากรในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวได้พัฒนาศักยภาพซึ่งจะเป็นประโยชน์กับทางโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่อไปในอนาคต

4. Destiny (บรรลุเป้าหมาย) โรงพยาบาลมีระบบในการติดตามความพึงพอใจของลูกจ้างชั่วคราว และสามารถดำเนินการพัฒนาโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถคงสภาพของลูกจ้างชั่วคราวไว้ในระบบได้อย่างยั่งยืน

วิเคราะห์การสร้างกลยุทธ์เพื่อลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าด้วยเครื่องมือ SOAR analysis

SOAR analysis เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์เชิงบวกขององค์กร โดยจะพิจารณาจากจุดแข็งขององค์กร หาสิ่งที่องค์กรทำได้ดีแล้วนำมาพัฒนาต่อยอดสร้างแผนกลยุทธ์เชิงบวกให้กับองค์กร ประกอบด้วย S-Strength (จุดแข็ง), O-Opportunities (โอกาส), A-Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ R-Results (ผลลัพธ์ที่ต้องการ) โดยวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

S-Strength	ทฤษฎี Maslow	ทฤษฎี Herzberg
1. โรงพยาบาลทหารขนาดใหญ่ มีชื่อเสียงด้านวิชาการ การแพทย์ เฉพาะทาง และการวิจัย 2. มีระบบการฝึกอบรมที่เข้มแข็ง และความมั่นคงในอาชีพ (โดยเฉพาะข้าราชการ) 3. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบกองทัพที่เข้มแข็งและมีความภาคภูมิใจ	ตอบสนอง Esteem Needs และ Self-actualization ผ่านโอกาสการพัฒนาและภาคภูมิใจในองค์กร	ตอบสนอง Motivators เช่น การเติบโตในสายอาชีพ การยอมรับ
O-Opportunities	ทฤษฎี Maslow	ทฤษฎี Herzberg
1. กระแสการส่งเสริมสุขภาพในระดับชาติ ทำให้โรงพยาบาลมีบทบาทมากขึ้น 2. มีความร่วมมือกับหน่วยงานนอกกองทัพ เช่น สถาบันการแพทย์ ชี้นำและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ 3. มีการนำระบบ Smart hospital มาใช้ช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นเช่นงานเอกสารต่าง ๆ	สร้างระบบสนับสนุนความต้องการด้าน Safety needs และ Belonging and love needs	เพิ่ม Hygiene Factors เช่น ความยืดหยุ่นของเวลาและสภาพแวดล้อมการทำงาน

A-Aspiration	ทฤษฎี Maslow	ทฤษฎี Herzberg
1. ต้องการเป็นโรงพยาบาลชั้นนำของกองทัพบกที่ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของบุคลากรเทียบเท่าโรงพยาบาลชั้นนำอื่น ๆ 2. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีแรงจูงใจสูง ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	เป็นการตอบสนอง Self-actualization need	ยกระดับ Motivators ให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า "มีคุณค่า" และ "เติบโต" ได้ในองค์กร
R-Results	ทฤษฎี Maslow	ทฤษฎี Herzberg
1. มีลูกจ้างชั่วคราวที่มีศักยภาพ มากกว่า 50% สามารถทำงานอยู่ในระบบได้นานกว่า 5 ปี 2. ลดอัตราการลาออกของบุคลากรให้ต่ำกว่า 15% ต่อปี 3. เพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเกิน 85%	มีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว	สร้างแรงจูงใจที่เป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยคงสภาพให้ลูกจ้างชั่วคราวสามารถคงอยู่ในระบบได้

แนวทางการลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิเคราะห์กรอบกลยุทธ์ 4D Appreciative Inquiry และวิเคราะห์ SOAR analysis ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าดังนี้

1. **จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path) ให้กับบุคลากรในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว** เช่น เปิดโอกาสให้ลูกจ้างชั่วคราวที่มีความสามารถ มีศักยภาพสูงได้มีโอกาสในการเป็นหัวหน้างาน หรือ ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มตามความศักยภาพ รวมถึงอาจพิจารณาให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของลูกจ้างชั่วคราว ในการเรียนต่อ หรือฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถที่เกี่ยวกับงานที่ทำ
2. **ปรับปรุงระบบการทำงานให้ลูกจ้างชั่วคราวมี Work life balance ที่ดีขึ้น** เช่น นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น , Lean ระบบที่ซ้ำซ้อน ลดงานเอกสารที่เสียเวลาและแรงงานโดยไม่จำเป็น จัดระบบการทำงานให้มีวันเวลาพักที่เหมาะสม รับบุคลากรเพิ่มหากพิจารณาแล้วงานมีมากกว่ากำลังคนของหน่วย โดยอาจจะต้องปรับระบบการจ้างลูกจ้างชั่วคราวให้สามารถใช้เงินจากส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินในระบบราชการถ้ามีความจำเป็นและมีความคุ้มค่า เช่น เงินบริจาคจากมูลนิธิโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าฯ
3. **กำหนดลักษณะงานและหน้าที่ของลูกจ้างชั่วคราวในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ตั้งแต่การประกาศรับสมัคร** เพื่อให้ผู้สมัครสามารถพิจารณาลักษณะงานที่จะต้องทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองหรือไม่ รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้คัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างชั่วคราวมีแรงจูงใจในการทำงานที่ถนัดหรือชอบได้มากขึ้น และส่งผลให้คงอยู่ในระบบได้นานขึ้น นอกจากนี้หากในระหว่างที่ลูกจ้างชั่วคราวได้ปฏิบัติงานมาระยะหนึ่งแล้ว พบว่ามีความสามารถหรือความถนัดที่ไม่เหมาะกับงานที่ทำอยู่ อาจพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนสายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของลูกจ้างชั่วคราวรายนั้น ๆ

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการมีส่วนร่วมและรับฟังข้อเสนอหรือความคิดเห็นของลูกจ้างชั่วคราว เช่น การสร้างระบบให้ลูกจ้างชั่วคราวมีช่องทางที่สามารถนำเสนอโครงการหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เนื่องจากในหลาย ๆ ครั้งการริเริ่มโครงการหรือวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานมักเกิดขึ้นได้จากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้พบเห็นปัญหาโดยตรงได้มากกว่าผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแต่ไม่ได้เป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานจริง
5. เพิ่มสวัสดิการในการดูแลลูกจ้างชั่วคราว เช่น มีการให้สวัสดิการในการรักษาพยาบาลเพิ่มเติมให้กับครอบครัวของลูกจ้างชั่วคราว สามารถใช้สิทธิประกันสุขภาพถ้วนหน้าโดยมีโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นต้นสังกัด หรือ มีช่องทางสำหรับการเข้ารับบริการในแผนกต่าง ๆ ของโรงพยาบาลสำหรับบุคลากรในทุกระดับรวมถึงลูกจ้างชั่วคราวโดยเฉพาะ, จัดอาหารราคาสวัสดิการ, ให้สิทธิในการขอที่จอดรถ หรือ รถรับส่ง, ทุนการศึกษาสำหรับบุตร หรืออาจมีการช่วยเหลือค่าที่พักเพื่อให้ลูกจ้างชั่วคราวสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
6. อบรมพัฒนาทักษะ Soft skill ให้กับลูกจ้างชั่วคราว โดยจัดการอบรมให้ครอบคลุมทักษะเพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีการอบรมพฤติกรรมบริการ, การสื่อสาร อยู่แล้ว อาจพิจารณาเพิ่มทักษะในด้านการบริหารอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเจริญก้าวหน้าทางอาชีพด้วย
7. จัดระบบพี่เลี้ยงดูแลแนะนำการทำงาน เนื่องจากการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวส่วนหนึ่งเกิดขึ้นภายในช่วงปีแรกของการทำงาน ซึ่งหากมีพี่เลี้ยงดูแลแนะนำการทำงานอาจเป็นสิ่งเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

8. มีระบบการเพิ่มเงินค่าตอบแทนพิเศษให้ตามศักยภาพและระยะเวลาการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างชั่วคราวที่มีศักยภาพคงอยู่ในระบบได้นานมากขึ้น ควรพิจารณาให้เงินพิเศษตามศักยภาพของลูกจ้างชั่วคราว โดยเฉพาะในส่วนของงานที่มีความเฉพาะของวิชาชีพที่จำเป็นต้องมีทักษะความชำนาญมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อลดการลาออกแล้วต้องมีการฝึกอบรมทักษะให้ลูกจ้างชั่วคราวใหม่ รวมถึงพิจารณาเพิ่มเงินพิเศษให้ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานครบระยะเวลาที่กำหนด เช่น 5 ปี หรือ 10 ปี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คงอยู่ในระบบนานขึ้น

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกับเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่า การลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเกิดจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ภาระงาน ความมั่นคงในอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในสายงาน รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งล้วนมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Maslow และ Herzberg อย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาแนวทางการลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ผู้วิจัยเสนอ ได้แก่ 1) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ให้กับบุคลากรกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว 2) การปรับปรุงระบบการทำงานให้ลูกจ้างชั่วคราวมี Work-Life Balance ที่ดีขึ้น 3) กำหนดลักษณะงานและหน้าที่ของลูกจ้างชั่วคราวในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนตั้งแต่การประกาศรับสมัคร 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการมีส่วนร่วมและรับฟังข้อเสนอหรือความคิดเห็นของลูกจ้างชั่วคราว 5) เพิ่มสวัสดิการในการดูแลลูกจ้างชั่วคราว 6) อบรมพัฒนาทักษะ Soft skill ให้กับลูกจ้างชั่วคราว 7) จัดระบบพี่เลี้ยงดูแลแนะนำการทำงาน 8) มีระบบการเพิ่มเงินค่าตอบแทนพิเศษให้ตามศักยภาพและระยะเวลาการทำงาน ล้วนสะท้อนการตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละขั้นของ Maslow ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐาน (Physiological needs) ไปจนถึงความต้องการการเติมเต็มตนเอง (Self-actualization needs)

ในขณะเดียวกัน แนวทางเหล่านี้ยังช่วยลดปัจจัยคงสภาพ (Hygiene factors) และเสริมสร้างปัจจัยจูงใจ (Motivators) ตามทฤษฎีของ Herzberg ได้อย่างเป็นระบบ เช่น การเพิ่มค่าตอบแทนช่วยลดความไม่พึงพอใจจาก Hygiene factors ขณะที่การ

ให้โอกาสพัฒนาอาชีพและการยอมรับในผลงานเป็นการสร้างแรงจูงใจจาก Motivators ได้โดยตรง

ผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบ 4D Appreciation Inquiry พบว่า ลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบสวัสดิการต่าง ๆ จากทางโรงพยาบาล และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีนั้นสามารถส่งผลให้ตัดสินใจทำงานในโรงพยาบาลได้อย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งโรงพยาบาลควรจัดให้มีระบบในการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งจัดการอบรมทักษะในการทำงาน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมในวิชาชีพของคน จัดหาระบบหรือเทคโนโลยีที่ช่วยให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และให้โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงบวกผ่าน SOAR Analysis ช่วยเน้นว่าโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีจุดแข็งที่สามารถต่อยอดได้ เช่น ความมั่นคงขององค์กร โอกาสในการร่วมมือกับเครือข่ายสถาบันแพทย์อื่นๆ และแรงบันดาลใจในการเป็นโรงพยาบาลต้นแบบในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง และบุคลากรมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จึงควรถูกใช้เป็นเป้าหมายในการประเมินผลเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

แนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอทั้ง 8 แนวทางนั้น สามารถตอบสนองต่อทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทใกล้เคียง จึงมีความน่าเชื่อถือในฐานะข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราวในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเกิดจากหลายปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะงาน ภาระงาน ความมั่นคงในอาชีพ โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยใช้ทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg อย่างชัดเจน

ตามแนวคิดของ Maslow ปัจจัยพื้นฐาน เช่น ค่าตอบแทนและความมั่นคงในอาชีพ สัมพันธ์กับ Physiological needs และ safety needs ขณะที่ปัจจัยด้านการยอมรับ โอกาสก้าวหน้า และความท้าทายของงาน สัมพันธ์กับ esteem need และ self-actualization needs

ส่วนตามทฤษฎีของ Herzberg ปัจจัยเหล่านี้สามารถแยกได้เป็นสองกลุ่ม ได้แก่ hygiene factors เช่น ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน และ motivators เช่น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ ลักษณะงานที่มีคุณค่า และการได้รับการยอมรับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราวอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานของ สรวิศ ม่วงมิตร (2564)⁷ และสุชาติ สงวนพรรค (2563)⁸ ที่ชี้ว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคงทางอาชีพมีผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรในโรงพยาบาล

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความก้าวหน้าในสายงาน ความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน การได้รับการยอมรับ และลักษณะของงานที่มีความหมาย ซึ่งล้วนสอดคล้องกับแนวคิด motivators ตามทฤษฎี Herzberg ที่กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดจากเนื้อหาโดยตรง ไม่ใช่เพียงสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน แม้จะไม่ใช่แรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งตรงกับ hygiene factors ตามแนวคิดของ Herzberg เช่นกัน

เมื่อเชื่อมโยงกับทฤษฎี Maslow จะพบว่า ความต้องการระดับสูง เช่น esteem needs และ self-actualization need มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ก็จะช่วยลดความรู้สึกอยากลาออก และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

แนวทางที่เสนอในงานวิจัยนี้ ได้แก่ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การปรับระบบ Work-Life Balance การจัดงานให้เหมาะสมกับทักษะ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และการเพิ่มสิทธิประโยชน์ รวมถึงแนวทางเสริม เช่น การอบรม Soft Skills ระบบพี่เลี้ยง และการส่งเสริมความภาคภูมิใจในงาน ล้วนสามารถตอบสนองต่อลำดับความต้องการของ Maslow ได้อย่างครอบคลุม

แนวทางเหล่านี้ยังช่วยลด Hygiene factors ที่เป็นต้นเหตุของความไม่พึงพอใจ และเสริมสร้าง Motivators ที่กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานได้ตรงจุดตามแนวคิดของ Herzberg เช่น การให้โอกาสในการเติบโตและการยอมรับผลงาน

ผลการวิเคราะห์จาก SOAR Analysis และ 4D Appreciative Inquiry ยังชี้ให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งมีความพร้อมในด้านจุดแข็งและโอกาส เช่น โครงสร้างองค์กรที่เป็นหน่วยงานที่มั่นคง ความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทางการแพทย์อื่น ๆ รวมถึงมีความมุ่งมั่นตั้งใจเป็นองค์กรต้นแบบในการดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทย เช่น งานของ สรวิศ ม่วงมิตร⁷ ที่พบว่า การขาดโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออก การนำเสนอแนวทาง Career

Path และการปรับปรุงค่าตอบแทนในงานวิจัยนี้จึงสามารถยืนยันความสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

เช่นเดียวกับ งานวิจัยของสุชาดา สงวนพรรค^๑ ซึ่งศึกษาความตั้งใจลาออกของพยาบาล Generation Z พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในลักษณะงาน การได้รับการยอมรับ และความมั่นคงในงาน ล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจลาออกจากงาน แนวทางของผู้วิจัยที่เสนอให้มีระบบพี่เลี้ยงของลูกจ้างชั่วคราวใหม่ การอบรม Soft skills ที่จำเป็นให้กับลูกจ้างชั่วคราว และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับรวมถึงลูกจ้างชั่วคราวจึงตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างครอบคลุม

เมื่อพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์จุดแข็งของโรงพยาบาลเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวด้วย SOAR Analysis จะเห็นได้ว่า แนวทางที่เสนอไม่เพียงแต่มีรากฐานจากทฤษฎี แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแนวทางดังกล่าว ได้แก่ การลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวลงอย่างมีนัยสำคัญ การเพิ่มระยะเวลาในการคงอยู่ในระบบของลูกจ้างชั่วคราว และการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว จึงควรมีการกำหนดผลลัพธ์เหล่านี้ให้เป็นตัวชี้วัดในการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งจากการศึกษาผ่านการวิเคราะห์เชิงเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้เครื่องมือ SOAR Analysis และ 4D Appreciative Inquiry พบว่า:

ในประเด็นแรก การตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราวเกิดจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะความไม่มั่นคงในอาชีพ ค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอ ภาระงานที่มากเกินไป สมดุลชีวิต การไม่มีแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และการที่องค์กรไม่ตอบสนองต่อความต้องการในระดับต่าง ๆ ตามลำดับขั้นของ Maslow โดยเฉพาะในด้าน Physiological Needs, Safety Needs และ Esteem Needs รวมถึง Hygiene Factors ตามทฤษฎี Herzberg ซึ่งหากขาดการบริหารจัดการที่ดีในปัจจัยเหล่านี้ จะนำไปสู่การหมดแรงจูงใจและตัดสินใจลาออกในที่สุด

สำหรับประเด็นที่สอง ปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงาน โอกาสในการพัฒนา ความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับ และลักษณะงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความถนัด ซึ่งสอดคล้องกับ Motivators ของ Herzberg และความต้องการระดับสูงในลำดับของ Maslow โดยเฉพาะ Esteem และ Self-actualization การส่งเสริมแรงจูงใจเหล่านี้จะช่วยเสริมความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กรและลดอัตราการลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญ

ประเด็นสุดท้าย การนำเสนอแนวทางการลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โดยสังเคราะห์จากทั้งทฤษฎี ผลสัมภาษณ์ และกรอบวิเคราะห์องค์กร ผู้วิจัยเสนอแนวทางหลัก 8 ประการ ได้แก่ การสร้างเส้นทางความก้าวหน้า การเพิ่มสวัสดิการ การพัฒนาสมดุลชีวิตและงาน การมอบหมายงานตามความถนัด การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

แบบมีส่วนร่วม การจัดอบรม Soft Skills การมีระบบพี่เลี้ยง และการให้ค่าตอบแทนตาม ศักยภาพ ซึ่งแนวทางเหล่านี้ไม่เพียงตอบสนองต่อปัจจัยความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับ แต่ยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ สรวิศ ม่วงมิตร⁷ และสุชาดา สงวนพรรค⁸ ที่ยืนยันว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของบุคลากร ในระบบสาธารณสุขของไทย

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการลดการ ลาออกของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไว้ 8 ประการ และจะนำเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้พิจารณาการนำแนวทางไปปฏิบัติ เพื่อลดการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวซึ่งจะส่งผลให้ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแนวทางทั้ง 8 ประการมีดังนี้

1. **จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path) ให้กับบุคลากรในกลุ่ม ลูกจ้างชั่วคราว** เช่น เปิดโอกาสให้ลูกจ้างชั่วคราวที่มีความสามารถ มีศักยภาพสูง ได้มีโอกาสในการเป็นหัวหน้างาน หรือ ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มตามความศักยภาพ รวมถึงอาจพิจารณาให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของลูกจ้างชั่วคราว ในการ เรียนต่อ หรือฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถที่เกี่ยวกับงานที่ทำและอาจมี แนวทางในการบรรจุเป็นพนักงานราชการหรือข้าราชการในอนาคต
2. **ปรับปรุงระบบการทำงานให้ลูกจ้างชั่วคราวมี Work life balance ที่ดีขึ้น** โดยการ นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น , พิจารณา Lean ระบบงานที่ซ้ำซ้อน ลดงานเอกสารที่เสียเวลาและแรงงานโดยไม่จำเป็น จัดระบบ การทำงานให้มีวันเวลาพักที่เหมาะสม
3. **กำหนดลักษณะงานและหน้าที่ของลูกจ้างชั่วคราวในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ตั้งแต่การประกาศรับสมัคร** เพื่อให้ผู้สมัครสามารถพิจารณาลักษณะงานที่จะต้อง ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองหรือไม่ รวมถึงเพื่อเป็นแนวทาง ให้กับผู้คัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้

ลูกจ้างชั่วคราวมีแรงจูงใจในการทำงานที่ถนัดหรือชอบได้มากขึ้น และส่งผลให้คงอยู่ในระบบได้นานขึ้น

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการมีส่วนร่วมและรับฟังข้อเสนอหรือความคิดเห็นของลูกจ้างชั่วคราว เช่น การสร้างระบบให้ลูกจ้างชั่วคราวมีช่องทางที่สามารถนำเสนอโครงการหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น
5. เพิ่มสวัสดิการในการดูแลลูกจ้างชั่วคราว พิจารณาเพิ่มสวัสดิการในการรักษาพยาบาลให้กับครอบครัวของลูกจ้างชั่วคราว สามารถใช้สิทธิประกันสุขภาพถ้วนหน้าหรือสิทธิประกันสังคมที่มีโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้ หรือ มีช่องทางสำหรับการเข้ารับบริการในแผนกต่าง ๆ ของโรงพยาบาลสำหรับบุคลากรในทุกระดับรวมถึงลูกจ้างชั่วคราวโดยเฉพาะ หรืออาจมีการช่วยเหลือสวัสดิการอื่น ๆ เพื่อให้ลูกจ้างชั่วคราวสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
6. อบรมพัฒนาทักษะ Soft skill ให้กับลูกจ้างชั่วคราว โดยพิจารณาเพิ่มการอบรมทักษะในด้านการบริหาร หรือด้านบริการอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อการเจริญก้าวหน้าทางอาชีพของลูกจ้างชั่วคราว
7. จัดระบบที่เลียงดูแลแนะนำการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ได้ดียิ่งขึ้น
8. มีระบบการเพิ่มเงินค่าตอบแทนพิเศษให้ตามศักยภาพและระยะเวลาการทำงาน ควรพิจารณาให้เงินพิเศษตามศักยภาพของลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีทักษะความชำนาญพิเศษมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ หรือ พิจารณาเพิ่มเงินพิเศษให้ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานครบระยะเวลาที่กำหนด เช่น 5 ปี หรือ 10 ปี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คงอยู่ในระบบนานขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดในการทำวิจัยอยู่บ้าง เช่น ระยะเวลาในการทำการวิจัยจำกัด จำนวนบุคลากรที่เลือกมาสัมภาษณ์เชิงลึกมีจำนวนน้อย อาจส่งผลต่อความถูกต้องแม่นยำของผลงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการลาออก

โดยใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ เช่น แบบสอบถามที่วิเคราะห์ด้วย Regression Analysis หรือ Structural Equation Modeling เพื่อยืนยันปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงในการตัดสินใจลาออก

2. ศึกษาแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลจากมุมมองของผู้บริหาร

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับในองค์กรและสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปวางกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ศึกษาผลลัพธ์ในระยะยาวของแนวทางที่นำเสนอ

หากโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้นำแนวทางในงานวิจัยนี้ไปใช้จริง ควรมีการติดตามผลตัวชี้วัดต่าง ๆ หลักจากการนำไปใช้ และศึกษาแนวโน้มในช่วง 1-3 ปี ว่าแนวทางที่นำไปใช้นั้นสามารถลดอัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราว เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร รวมถึงสามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของโรงพยาบาลได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นต้นแบบให้โรงพยาบาลอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้นำไปปรับใช้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). ตุลาคม 2561[อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2567] เข้าถึงได้จาก http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/06/NS_PlanOct2018.pdf
2. หนังสือ กรมแพทย์ทหารบกที่ กท.0446.6 (สยศ)/219 เรื่องขออนุมัติแผนยุทธศาสตร์ พบ. ปี 66-70 ลง 30 สิงหาคม 2565
3. ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2567] เข้าถึงได้จาก <https://www.pmk.ac.th/index.php/about-pmk/strategy-plan.html>
4. Maslow AH. *A theory of human motivation*. Psychological Review. 1943;50(4):370–96.
5. Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. *The motivation to work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons; 1959.
6. ชिरดา เต่นอุดม, พันเอกหญิง. แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกและการโอนย้ายนอกหน่วยของทันตแพทย์ กองทันตกรรมโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. กันยายน 2566
7. สรวิต ม่วงมิตร. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของบุคลากรโรงพยาบาลชุมแพ จังหวัดขอนแก่น [อินเทอร์เน็ต]. ขอนแก่น: โรงพยาบาลชุมแพ; 2564 [เข้าถึงเมื่อ 14 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.cphos.go.th/chumphaehospital/attachments/article/1384/วารสารการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก%20รพ.ชุมแพ.pdf>
8. สุชาดา สงวนพรรค. ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล; 2563 [เข้าถึงเมื่อ 14 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก:

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3878/1/TP%20HOM.008%202563.pdf>

9. นงนุช ตันติวัฒนเสถียร. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลโยธธ [อินเทอร์เน็ต]. โยธธ: โรงพยาบาลโยธธ; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 14 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก: <https://he04.tci-thaijo.org/index.php/hciyasohos/article/view/318>
10. กลิน วิตะกุล. ความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทอาหารแห่งหนึ่งในประเทศไทย [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล; 2562 [เข้าถึงเมื่อ 14 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก: <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/2947/1/TP%20BM.017%202562.pdf>
11. วรินทร์ การเดิม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม: กรณีศึกษาหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2564 [เข้าถึงเมื่อ 14 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก: <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=8517&context=chulaetd>
12. ญัฐกานต์ ชันทอง. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [สัมภาษณ์]. ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ; 18 เมษายน 2568.
13. สุดาทิพ ศิริชนะ. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [สัมภาษณ์]. หัวหน้าศูนย์บริหารงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ; 11 เมษายน 2568.
14. พีระพล ตันติกิตติชัยกุล. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [สัมภาษณ์]. อดีตลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ; 17 เมษายน 2568.

15. ภัสนันท์ โพธิสุวรรณ. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [สัมภาษณ์]. ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ; 17 เมษายน 2568.
16. นฤมล เจริญภักดี. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. [สัมภาษณ์]. ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ; 18 เมษายน 2568.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ช่อ

แผนเอก ปีติพัฒน์ ชำนาญเวช

วัน เดือน ปีเกิด

1 สิงหาคม 2523

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2548

แพทยศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า

พ.ศ. 2550

ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก
สาขาพยาธิวิทยาคลินิก มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2552

วุฒิบัตรเพื่อแสดงความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ
เวชกรรม สาขาพยาธิวิทยาคลินิก แพทย์สภา

พ.ศ. 2555

หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารแพทย์ รุ่นที่ 59

โรงเรียนเสนาณรงค์ กรมแพทย์ทหารบก

พ.ศ. 2567

หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้นำทางการแพทย์ รุ่นที่ 1
สถาบันพระปกเกล้า

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548 - 2549

รรก.นายแพทย์แผนกตรวจโรคผู้ป่วยนอก

โรงพยาบาลค่ายเสนาณรงค์

พ.ศ. 2549 - 2550

ประจํากรมแพทยทหารบก

พ.ศ. 2550 - 2552

ประจํากรมยุทธศึกษาทหารบก

พ.ศ. 2552 - 2566

พยาธิแพทย์ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการกองพยาธิวิทยา โรงพยาบาลพระ
มงกุฎเกล้า