

**ข้อเรื่อง** ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสิน

### **หลักการและเหตุผล**

โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์ เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาด ๔๓๐ เตียง ซึ่งให้บริการดูแลสุขภาพประชาชนที่ครอบคลุมทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ ด้วยศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของโรงพยาบาลประกอบกับการมีแพทย์เฉพาะทางที่มีคุณภาพจำนวนมาก ทำให้ปริมาณผู้ป่วยที่มาใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น อีกทั้งรองรับผู้ป่วยส่งต่อจากโรงพยาบาลอื่นในสังกัดสำนักการแพทย์ ส่งผลให้ปัจจุบันโรงพยาบาลตากสินเป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในติดอันดับ ๑ ใน ๓ ของโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ที่มีคนไข้มากที่สุด ผู้ป่วยนอกที่มาใช้บริการจำนวน ๑,๕๐๐ คน ต่อวัน ซึ่งในมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข แพทย์ ๑ คน ใช้เวลาในการตรวจคนไข้เฉลี่ย ๕ นาที/คน แต่กรุงเทพมหานครใช้เวลามาตรฐานในการตรวจคนไข้ ๑๐ นาที/คน

สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้รับอนุมัติปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลัง ๕ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๐ – ๒๕๔๔) ในปี ๒๕๔๑ และภายหลังจากปี ๒๕๔๔ จนถึงปัจจุบัน ก.ก. และ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตรากำลังเดือน และการสอบ ได้อนุมัติปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักการแพทย์เป็นรายกรณี ด้วยเหตุผลเฉพาะที่ต่างกันไป โดยในปี ๒๕๕๑ โรงพยาบาลตากสินได้อนุมัติกรอบอัตรากำลังพยาบาลเพิ่มขึ้น ๑๒๕ ตำแหน่ง เพียงสายงานเดียว ขณะที่กรอบอัตรากำลังของแพทย์และบุคลากรทางสาธารณสุขสาขาอื่นเท่าเดิม และปัจจุบันกรอบโครงสร้างยังเป็นกรอบโครงสร้างของโรงพยาบาล ตั้งแต่ปี ๒๕๔๑ โดยกำหนด ให้มีเพียงกลุ่มงานบริการทางการแพทย์ และหน่วยงานสนับสนุนเท่านั้น การจัดระบบบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครขณะนั้นยังไม่ได้จัดรูปแบบการบริการให้สัมพันธ์กับความต้องการใช้บริการในแต่ละระดับ ยังเน้นการรักษาพยาบาลมากกว่าการส่งเสริมสุขภาพ ขาดการบูรณาการการส่งต่อไม่มีการแบ่งเป็นกลุ่มภารกิจตามภารกิจหน้าที่ที่ชัดเจน ทำให้ไม่สอดคล้องและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันที่โรงพยาบาลตากสินมีภารกิจหน้าที่ทั้งในการให้บริการปฐมภูมิ การบริการตติยภูมิและศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง การบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การเป็นสถาบันร่วมผลิตแพทย์ เน้นพัฒนาเครือข่ายการส่งต่อ

กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ๓ ปีของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร (๒๕๕๓-๒๕๕๕) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการภายในที่สามารถตอบสนองและรองรับกับความหลากหลายและความซับซ้อนของสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๔ ตลอดจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๗๕) ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) และสอดคล้องกับมาตรการปรับขนาดกำลังคนของกรุงเทพมหานคร การจัดทำแผนการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ๓ ปี ของสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้

ปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่เปลี่ยนไป ทำให้โรงพยาบาลตากสินมีภารกิจหน้าที่เพิ่มขึ้น ลักษณะงานเปลี่ยนไปและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้โรงพยาบาลตากสินประสบปัญหาการให้บริการประชาชนที่เข้ามารับการบริการเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง

เพื่อรองรับการเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูง โรงพยาบาลที่สามารถให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ขั้นสูง มีความสลับซับซ้อนมาก มีบุคลากรทางการแพทย์ในสาขาเฉพาะทาง และมีศูนย์การแพทย์เฉพาะทางเทียบเท่ากับโรงพยาบาลศูนย์ สถาบันเฉพาะทางของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หรือโรงพยาบาลในโรงเรียนแพทย์ เพื่อสามารถรองรับการส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลอื่น

ตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า จำนวนกรอบอัตรากำลังของบุคลากรทางการแพทย์ที่โรงพยาบาลตากสิน ณ ปัจจุบัน ไม่เพียงพอต่อการให้บริการที่ซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น จำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับแผนปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังระยะ ๓ ปี ของสำนักการแพทย์ก็ยังไม่ได้รับการอนุมัติกรอบอัตรากำลังที่ขอเพิ่ม ให้เพียงพอ เหมาะสมกับจำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการ ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากความรับผิดชอบในการให้บริการของโรงพยาบาลตากสินเพิ่มขึ้น ตามนโยบาย ได้แก่ การตรวจสอบสุขภาพข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร นโยบายการตรวจสอบสุขภาพแรงงานต่างด้าว จึงประสบปัญหาอัตรากำลังไม่เพียงพอ และในขณะเดียวกันเมื่อสำรวจข้อมูลบุคลากรทางการแพทย์ย้อนหลัง ๓ ปี (ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๗) พบว่าการลาออก การโอน และการย้ายของบุคลากรทางการแพทย์ มีจำนวนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในปี ๒๕๕๕ มีจำนวน ๓๐ คน ปี ๒๕๕๖ มีจำนวน ๑๔ คน ปี ๒๕๕๗ มีจำนวน ๓๕ คน และในปี ๒๕๕๘ (ตุลาคม ๒๕๕๗-มิถุนายน ๒๕๕๘) มีจำนวน ๑๒ คน จากจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ทั้งสิ้น ๖๑๐ คน จึงเป็นเหตุทำให้ต้องหาเหตุผล และข้อเท็จจริงว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งจำนวนของบุคลากรทางการแพทย์ที่ขาดหายไป ส่งผลกระทบต่อให้บริการและการดูแลรักษาผู้ป่วย และจะได้นำผลจากการศึกษาไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาทั้งในระดับหน่วยงานและระดับนโยบายของผู้บริหาร กรุงเทพมหานคร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อองค์กร ให้กับบุคลากรของโรงพยาบาลตากสิน และลดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรเพียงพอต่อการให้บริการผู้ป่วย ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของโรงพยาบาลตากสินต่อไป

บุคลากรทางการแพทย์ หมายถึง แพทย์ พยาบาลวิชาชีพ

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสิน
๒. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในโรงพยาบาลตากสิน กับแรงจูงใจการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์
๓. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกโรงพยาบาลตากสินกับแรงจูงใจการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์
๔. เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร
๕. เพื่อเสนอแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลตากสินให้มีอัตราการลาออกลดลง

## เป้าหมาย

๑. ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการลาออก และนำปัจจัยเหล่านั้นมาแก้ไขและพัฒนาต่อไป
๒. ผลการศึกษาเป็นข้อมูลอ้างอิงและเป็นตัวเร่งให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมแก้ไขและพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกได้

## ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ

### ๑. ความหมายของความพึงพอใจ

ดิเรก ฤกษ์หรั่ง (๒๕๒๘) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ทศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคลากรอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่งผลต่อถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การอีกด้วย

### ๒. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (๒๕๓๙) กล่าวว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี ๓ ประการคือ

(๑) ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน การศึกษา เงินเดือน ความสนใจ เป็นต้น

(๒) ปัจจัยด้านงาน (Factor in the job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

(๓) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การนิเทศงาน เป็นต้น

### ๓. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการ (Maslow's Need Hierarchy Theory) แนวความคิดนี้มุ่งอธิบายความต้องการของคนโดยเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา โดยหลักทั่วไปนอกจากปัจจัย ๔ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคและที่อยู่อาศัยแล้วความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ชั้น เรียงลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ ๑. ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) คือความต้องการปัจจัยพื้นฐานในดำรงชีวิต

ขั้นที่ ๒ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) คือความต้องการที่จะมีชีวิตที่มั่นคง ปลอดภัย

ขั้นที่ ๓ ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม (Love and Belonging Needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับในกลุ่มที่ตนอยู่

ขั้นที่ ๔ ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self-Esteem Needs) เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ถ้าได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ ๕ ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งน้อยคนที่จะประสบได้ถึงขั้นได้

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

#### ๑. แนวคิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (๒๕๓๘) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติงานได้ด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกายแรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

#### ๒. มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ต่อไปนี้

๑. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ภาวะเปียบ ภูมิทัศน์ ของสถานที่ทำงาน

๒. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง ค่าสมนาคุณ โบนัส ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัว ซึ่งมีผลต่อการทำงาน

๓. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคน ได้รับการยอมรับจากสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

๔. เจตนาที่ต้องการ ความรู้สีกว่างานนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคนและสังคม นอกจากนี้ความถนัด ความสนใจ ความเอาใจใส่ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

๕. ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถที่จะได้รับความรู้ความสามารถ ได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครบังคับ มีอิสระในการทำงาน เหล่านี้เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

๑. การมีส่วนร่วมในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Job involvement and organizational commitment)

การมีส่วนร่วมในงานและความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจต่องานมากเป็นลักษณะตัวของแต่ละคนที่มีต่องานปกติ คนที่ได้มีส่วนร่วมในงานมากก็จะเกิดความพึงพอใจต่องานมากด้วย การมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับบุคลิกส่วนตัวบางอย่างและปัจจัยต่างๆ จากองค์กรด้วย

๒. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors)

ลักษณะที่สำคัญต่อการมีส่วนร่วมในงานได้แก่ อายุ (age) ความต้องการความก้าวหน้า (growth needs) และจริยธรรม (ethic) ปกติคนที่มีอายุน้อยกว่าจะมีส่วนร่วมในการทำงานมาก อาจเป็นเพราะว่าพวกเขามีความรับผิดชอบมากกว่า และมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่า นอกจากนั้นพวกเขายังเชื่อในคุณค่าของการทำงานหนัก ส่วนคนที่มีอายุน้อย จะเห็นว่างานมีความตื่นเต้นและท้าทายน้อยกว่าความต้องการความก้าวหน้า เป็นสิ่งสำคัญมากในการมีส่วนร่วมในงาน ลักษณะต่างๆที่จะทำให้เราบรรลุตามความต้องการ ได้แก่ ความตื่นเต้น ความเป็นอิสระ ความหลากหลาย ลักษณะงาน ปฏิกริยาตอบรับและการมีส่วนร่วม

๓. ปัจจัยร่วมองค์กร (Organizational factors)

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรอย่างมาก ได้แก่ สภาพงาน (Job enrichment) ความเป็นอิสระ (autonomy) โอกาสในการใช้ทักษะ (Use skills) และทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มงาน (Positive attitude) ความผูกพันกับองค์กรนั้นเกิดจากการที่ลูกจ้างได้รับรู้ว่าการให้มีความสำคัญกับพวกเขามากแค่ไหน ยิ่งองค์กรแสดงความผูกพันกับลูกจ้างมาก ลูกจ้างก็ยิ่งมีความคาดหวังมากกว่าถ้าพวกเขาทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว พวกเขาจะได้รับรางวัลที่คุ้มค่า

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจต่องาน

ชนิดของความผูกพัน (Types of Commitment)

นักจิตวิทยา ได้แบ่งสาเหตุความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective or attitudinal commitment) ลูกจ้างจะวิเคราะห์โครงสร้าง ค่านิยม ทัศนคติ และเห็นด้วยกับนโยบาย ความผูกพันชนิดนี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับแรงสนับสนุนทุกองค์กร ลูกจ้างประเภทนี้มีโอกาสก้าวหน้าได้มากกว่าความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ

๒. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Behavioral of continuance) เป็นกลุ่มลูกจ้างที่ต้องการได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น บำนาญ และความอาวุโส ซึ่งจะไม่ต่อเนื่องหากลาออกจากงาน คนกลุ่มนี้ไม่มีเป้าหมายหรือค่านิยมใดๆ ร่วมกับองค์กร ความผูกพันด้วยใจรักทำให้ผลการทำงานออกมาดี แต่ถ้าความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อเป็นผลเสียต่อผลการทำงาน

๓. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative commitment) เป็นความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำต่อนายจ้าง จะรู้สึกดีก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งตอบแทน เช่น ได้รับการฝึกอบรมหรือทักษะ เป็นต้น

### ทฤษฎีการลาออก

Hack man ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น ๔ ประเภท

๑. การลาออกที่เกิดขึ้นจากความประสงค์ของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากการต้องการของบุคคลเอง โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

๒. การลาออกที่เกิดขึ้นจากความประสงค์ของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ย้ายตามสามี หรือคลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กร ในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นเดียวกัน

๓. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็น ต้องลดจำนวนพนักงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

๔. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสภาพ การเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

### ทฤษฎี PDCA

PDCA เป็นเครื่องมือใช้ในการบริหารองค์การให้มีคุณภาพ ซึ่งไม่ว่าทฤษฎีองค์การบริหารชนิดใดก็ตาม จะนำเอาระบบ PDCA เข้าไปควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดของ PDCA มีดังนี้

วงจรเดมมิง ประกอบด้วย ขั้นตอน ๔ ประการดังนี้

๑.๑ P= Plan คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา

๑.๒ D= DO คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหาดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้

๑.๓ C= Check คือ ขั้นตอนการตรวจสอบและเปรียบเทียบผล

๑.๔ A= Action คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

วิธีการทำงานตามวงจรเดมมิง

P = กำหนดแผน

D = ทำตามแผนที่กำหนด

C = ตรวจสอบผลกับแผน

A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้

มาตรฐานไว้

P = วางแผนใหม่ตั้งเป้าหมายใหม่

D = ทำตามแผนที่กำหนด

C = ตรวจสอบผลกับแผน

A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้

จากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น บุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลตากสิน ซึ่งมีทั้งข้าราชการสายวิชาชีพ ข้าราชการสายสนับสนุน ลูกจ้าง พนักงาน ถึงแม้จะเป็น

หน่วยงานราชการซึ่งมีค่าตอบแทนให้กับบุคลากรดังกล่าว เพื่อความมั่นคงในชีวิตตั้งแต่เงินเดือน การเลื่อนระดับในตำแหน่งหรือสวัสดิการอื่นๆ มากมาย แต่จากสถิติการลาออก โอนและย้ายของบุคลากรทางการแพทย์ของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น นายแพทย์ พยาบาลวิชาชีพ เมื่อเทียบสัดส่วนของอัตราบุคลากรทางการแพทย์ต่อการบริการผู้ป่วย จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านการบริการต่อประชาชนเป็นอย่างมาก หรือจากการสังเกตสถิติทุกครั้งที่มีโครงการให้ข้าราชการลาออกก่อนกำหนด จะมีบุคลากรทางการแพทย์สมัครเข้าร่วมเกินจำนวนทุกครั้ง (ในปี ๒๕๕๖ มีโควตาให้บุคลากรลาออกก่อนกำหนด ๑๑ คน) ถึงแม้จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการก็ตาม จะเห็นได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนี้เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและส่งผลต่อการให้บริการประชาชนผู้รับบริการเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ นำหลัก SWOT , ๗S และ STEP มาใช้วิเคราะห์องค์การ

SWOT คือ S = Strength จุดแข็ง, W = Weakness จุดอ่อน, O = Opportunity โอกาส และ T = Threat ภัยคุกคาม

๗S Framework คือ กรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย ๗ ประการ ในการประเมินองค์การ ว่าองค์การมีจุดแข็งจุดอ่อน (SW) ในปัจจัยภายใน ๗ ประการอย่างไร ประกอบด้วย

- ๑.กลยุทธ์ขององค์กร Strategy
- ๒.โครงสร้างองค์กร Structure
- ๓.ระบบการปฏิบัติงาน System
- ๔.บุคลากร Staff
- ๕.ทักษะ ความรู้และความสามารถ Skill
- ๖.รูปแบบการบริหารจัดการ Style
- ๗.ค่านิยมร่วม Shared values

STEP คือ การประเมินองค์การ ในส่วนของ (OT) โอกาสและภัยคุกคาม จากปัจจัยภายนอก ๔ ประการคือ

- ๑.สังคม Social
- ๒.เทคโนโลยี Technology
- ๓.เศรษฐกิจ Economic
- ๔.การเมือง Politic

นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

นโยบายที่ ๑ มหานครแห่งความปลอดภัย

นโยบายที่ ๒ มหานครแห่งความสุข

๒.๒ ด้านสุขภาพ โครงการไม่ป่วย...เราดูแล, พัฒนาระบบบริการผู้สูงอายุของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์, จัดบริการคลินิกนอกเวลาผู้ป่วยนอก (OPD) ของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์

นโยบายที่ ๖ มหานครแห่งอาเซียน โครงการพัฒนาศักยภาพโรงพยาบาลในสังกัดฯ ขนาดใหญ่ ๓ แห่ง ระดับตติยภูมิไปสู่โรงพยาบาลตติยภูมิขั้นสูง (Super Tertiary Care) ๘๐๐ เตียง

## นโยบาย การบริหารงานสำนักการแพทย์

๑. พัฒนาระบบบริการทางการแพทย์
๒. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิตแพทย์และสาขาที่เกี่ยวข้อง
๓. ส่งเสริมการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ
๔. จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการวิจัยและการเรียนรู้
๕. สนับสนุนการเฝ้าระวัง ควบคุม และรักษาโรคที่อุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ
๖. พัฒนาภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางการแพทย์และสาธารณสุข
๗. พัฒนาระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน
๘. สื่อสารและเผยแพร่ภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก
๙. สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข
๑๐. สนับสนุนการเป็นโรงพยาบาลอนุรักษ์พลังงาน
๑๑. สนับสนุนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
๑๒. ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
๑๓. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทางการแพทย์ และระบบงานสนับสนุนที่มี

ประสิทธิภาพโดยยึดหลัก ๕ป.

## วิสัยทัศน์ โรงพยาบาลตากสิน

โรงพยาบาลชั้นนำของกรุงเทพมหานคร บริการครบวงจร บุคลากรมีสุขภาวะดี สู่วิถี  
อนุรักษ์พลังงาน  
พันธกิจ

โรงพยาบาลตากสินให้บริการทางการแพทย์ด้วยคุณภาพทุกสาขา ทั้งด้านการส่งเสริม  
ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ มีการประสานเครือข่ายและระบบส่งต่อเน้นการสร้างเสริมให้บุคลากรมี  
ความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภูมิใจในองค์กรที่มีการบริหารงานโดยใช้หลัก  
ธรรมาภิบาล พร้อมทั้งมีจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงาน

จึงได้กำหนดหัวข้อการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกของบุคลากร  
ทางการแพทย์โรงพยาบาลตากสินขึ้น โดยการศึกษานี้จะได้นำมาดำเนินการศึกษาวิจัยแบบ ๓๖๐ องศาของ  
ทุกหน่วยงาน เพื่อนำไปเสนอผู้บริหาร สู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาทั้งในระดับหน่วยงานหรือระดับ  
นโยบายของกรุงเทพมหานครต่อไป

## กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกของบุคลากรทาง  
การแพทย์ โรงพยาบาลตากสิน ได้นำเอาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการ  
ดำเนินการ ดังนี้

ดำเนินการตามทฤษฎี PDCA

### ๑.การวางแผน (Plan)

การวางแผนที่จะดำเนินการค้นหาข้อมูลที่เป็นแรงจูงใจในการลาออก โดยกำหนด  
ขั้นตอนไว้ ดังนี้

- ๑.๑ การกำหนดข้อมูล
- ๑.๒ การกำหนดแหล่งข้อมูล
- ๑.๓ การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๑.๔ การนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์
- ๑.๕ การประเมินผล

## ๒. การดำเนินการ (Do)

ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการดังนี้

- ๒.๑ วิธีการสัมภาษณ์จากบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสินที่ได้ลาออกไป

โดยตรง

๒.๒ วิธีสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ที่ใช้สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสิน ที่  
ได้ลาออกไปก่อนแล้ว

๒.๓ วิธีการทอแบบไว้ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสิน ที่ได้ลาออก  
ไปก่อนแล้ว และที่กำลังจะลาออกในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามข้อ ๑ และข้อ ๒ ได้

๒.๔ วิธีส่งแบบสอบถาม ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสิน ที่ได้ลาออก  
ไปก่อนแล้ว

๒.๕ วิธีการสังเกตการณ์ โดยใช้วิธีการสังเกตโดยตรงต่อบุคลากรทางการแพทย์  
โรงพยาบาลตากสิน จากปฏิกิริยา ท่าทางหรือเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะใดขณะหนึ่ง  
และจดบันทึกไว้

## ๓. การตรวจสอบประเมินผล (Check)

เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนและได้ข้อมูล นำเอาข้อมูลทั้งหมดนั้นมาตรวจสอบและ  
ประเมินผล หาสาเหตุแห่งแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตากสินลาออก

## ๔. การแก้ไขปรับปรุงหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

เมื่อได้มีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะรวบรวมผลการประเมิน มาวิเคราะห์  
และนำผลนั้นมาปรับปรุงแก้ไข นำเสนอผู้บริหารเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและใช้วางแผนต่อไป

### ระยะเวลาการดำเนินการ

เริ่มดำเนินการตามโครงการ ตั้งแต่เดือน ตุลาคม ๒๕๕๘ ถึงเดือน มีนาคม ๒๕๕๙

| กิจกรรม                                                                                                                         | พ.ศ.๒๕๕๘ |      |      | พ.ศ. ๒๕๕๙ |      |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|-----------|------|-------|
|                                                                                                                                 | ต.ค.     | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค.      | ก.พ. | มี.ค. |
| ๑ วางแผน<br>- กำหนดข้อมูล<br>- กำหนดแหล่งข้อมูล<br>- เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล<br>- นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์<br>- ประเมินผล | ←→       |      |      |           |      |       |
| ๒. ดำเนินการ<br>- สัมภาษณ์<br>- ทดสอบ<br>- สงแบบ<br>- สังเกตการณ์                                                               |          | ←→   |      |           |      |       |
| ๓. ประเมินผล                                                                                                                    |          |      |      | ←→        |      |       |
| ๔. แก้ไขปรับปรุง/สร้างมาตรฐาน                                                                                                   |          |      |      |           | ←→   |       |
| ๕. นำเสนอผู้บริหาร                                                                                                              |          |      |      |           |      | ↔     |

### แนวทางการติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินการศึกษาโครงการจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินการประกอบด้วย

๑.ประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากสถิติจำนวนของบุคลากรทางการแพทย์ ที่ให้ความสนใจให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการศึกษา ตลอดจนได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามในหัวข้อความเห็นเพิ่มเติม ที่เป็นการแสดงทัศนคติ ประสพการณ์ มุมมองจากประสพการณ์ที่เป็นประโยชน์ นอกจากแบบสอบถามที่กำหนดไว้

๒.วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลสำเร็จ จะใช้วิธีการดังนี้

๒.๑ ใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานแบบ ๓๖๐ องศา ซึ่งครอบคลุมทั้งหลักวิชาการและได้รับการกลั่นกรองความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และความเห็นมุมมองจากกลุ่มบุคลากรเป้าหมายในเบื้องต้นจนเป็นแบบสอบถามที่มีมาตรฐาน สามารถนำมาเป็นข้อมูลศึกษาได้อย่างแท้จริง

๒.๒ จากการสังเกตของผู้เสนอโครงการที่จะต้องเป็นผู้จัดเก็บข้อมูล จากกลุ่มเป้าหมายโดยตรง

### ข้อเสนอแนะ

๑. โครงการนี้ผู้บริหารของหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย ต้องเปิดใจให้ความสำคัญในการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน มิใช่เป็นเพียงเรื่องสร้างกระแสหรือมีใจไปในทางอคติ เพื่อจะได้นำผลจากการศึกษานำไปสู่การวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๒. การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย คือ แพทย์และพยาบาลวิชาชีพ ในการศึกษาหรือในการให้ข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ นอกจากการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบแล้ว ควรที่ผู้บริหารจะจัดให้มีการประชุมโดยตรงถึงกลุ่มเป้าหมายก่อนศึกษา เพื่อให้เข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก