

## นิพนธ์ต้นฉบับ

# การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์

พงษ์ศักดิ์ จรัสรังสีชล<sup>1</sup>, มานพ จำรัส<sup>2</sup>, เอื้อพร ดิคนินสัน<sup>3</sup>, สุรัตน์ ประเสริฐสุข<sup>4</sup> และ ชาญชัย ดิกชะปัญญา<sup>5</sup>

<sup>1</sup>เลขานุการคณะกรรมการ PMQA หมวด 5, <sup>2</sup>นายทหารเทคนิคการแพทย์, <sup>3</sup>เลขานุการคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

<sup>4</sup>ประธานคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล, <sup>5</sup>ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์

**ความเป็นมา:** การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในองค์กร โดยเกณฑ์หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งมีสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกเป็นปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน และกลุ่มที่สองเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์จึงทำการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ในองค์กร **วัตถุประสงค์การศึกษา:** เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจในแต่ละกลุ่มบุคลากรให้ชัดเจน และนำมาวางแผนในการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้นเพื่อเพิ่มความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น **วิธีการ:** จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นในกลุ่มบุคลากรต่างๆ ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจ โดยให้ระดับตั้งแต่ คะแนน 1 (มีผลน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย) ถึงคะแนน 5 ( มีผลมากที่สุด ) จากนั้นเก็บรวบรวม วิเคราะห์ สรุปผลและวางแผนงานการพัฒนาในแผนปฏิบัติการ **ผลการศึกษา:** จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.3 ของบุคลากรทั้งหมด พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อบุคลากรที่เรียงตามค่าร้อยละของการประเมินจากมากไปหาน้อยจำนวน 5 ปัจจัยแรก ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทนสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีสุขอนามัย ปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน และทรัพยากรที่พร้อม ปัจจัยการติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน ปัจจัยนโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ โดยมีค่าร้อยละของคะแนนประเมินระดับมีผลมากบวกกับคะแนนระดับมีผลมากที่สุด เท่ากับ 87.5, 81.25, 81.25, 75 และ 75 ตามลำดับ **สรุป:** ปัจจัย 5 อันดับแรกล้วนเป็นปัจจัยในกลุ่มปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสิ้น สำหรับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจส่วนใหญ่อยู่ในช่วงค่าร้อยละของคะแนนประเมินระหว่าง 50 - 62.5 ถือได้ว่าค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจในช่วงเวลางบประมาณเดียวกันมาทำการเปรียบเทียบ พบว่าได้คะแนนความพึงพอใจต่ำกว่าที่โรงพยาบาลคาดหวัง (ดัชนีชี้วัดระดับโรงพยาบาล) คือ น้อยกว่าร้อยละ 80 ในคำถามที่ใกล้เคียงกับทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นความร่วมมือ ความไว้วางใจ ระดับความพึงพอใจอยู่ที่ร้อยละ 67.70 เท่านั้น จากการเปรียบเทียบดังกล่าวผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ทำให้สามารถวิเคราะห์โอกาสพัฒนาในแต่ละปัจจัย ซึ่งโอกาสพัฒนาเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการสร้างความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งสร้างระบบการประเมินความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจโดยการสำรวจความพึงพอใจและกำหนดดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องต่อไป

**คำสำคัญ:** ● เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ● ความผาสุก ● ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

เวชสารแพทย์ทหารบก 2552;62:207-19.

ได้รับต้นฉบับเมื่อ 18 ธันวาคม 2552 ได้ตีพิมพ์เมื่อ 23 ธันวาคม 2552

ต้องการสำเนาต้นฉบับติดต่อ พ.ท.พงษ์ศักดิ์ จรัสรังสีชล เลขานุการคณะกรรมการ PMQA หมวด 5

### บทนำ

โรงพยาบาลค่ายสรรพลีทธิประสงศ์ ได้รับนโยบายในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) จากกองทัพภาคที่ 2 กองทัพบก มาใช้ในองค์กรตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีบริการระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงและมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีทธิประสงศ์ ที่ว่า “เป็นโรงพยาบาลทหารชั้นเลิศในระดับสากล” นอกจากนี้ทางโรงพยาบาลได้นำมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) มาใช้ในการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 จนได้รับการรับรองจำนวน 2 ครั้งในปี พ.ศ. 2545 และ 2548 ในขณะนี้ (พ.ศ. 2552) อยู่ในระหว่างการขอรับรองครั้งที่ 3 จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.)

ในการดำเนินการใดๆ นั้น บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีปัจจัยสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (กพร.)<sup>1</sup> ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนดเกณฑ์หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร และในปี พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)<sup>2</sup> เป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทีละขั้นเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดเกณฑ์หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ไว้ 2 แนวทางการดำเนินงานคือ 1. แนวทางการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และ 2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ นอกจากนี้ในมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี<sup>3</sup> ยังได้กำหนดเรื่องการสร้างผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากรไว้ด้วยเช่นกัน จากเกณฑ์คุณภาพ PMQA<sup>1,2</sup> และมาตรฐาน HA ดังกล่าว<sup>3</sup> คณะทำงาน PMQA หมวด 5 และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล รพ.ค่ายสรรพลีทธิประสงศ์ ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร โดยทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ<sup>4</sup>

ได้กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยแรก “ปัจจัยค้ำจุน” ( กพร. ใช้คำว่า “ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน” - Hygiene Factors ) ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน หากมีปัจจัยนี้จะเกิดความพึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัวจูงใจในการทำงาน เช่น นโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือ ความไว้วางใจ การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่นๆ ที่พร้อม ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้ การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง การทำงานเป็นทีม และโอกาสที่เท่าเทียมกัน แต่หากขาดหายไปจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยที่ 2 คือ

“ปัจจัยจูงใจ” ( กพร. ใช้คำว่า “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ” - Motivation Factors ) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ เช่น การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การให้อำนาจในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ หากมีปัจจัยเหล่านี้จะเกิดความพึงพอใจและจูงใจให้อยากทำงาน หากขาดหายไปจะทำให้ความพึงพอใจลดลงแต่ไม่ถึงกับทำให้ไม่พึงพอใจ เนื่องจากทางรพ.ค่ายสรรพลีทธิประสงศ์ ยังไม่เคยมีข้อมูลเหล่านี้มาก่อน จึงได้ทำการศึกษาเพื่อนำผลนี้ไปสู่การปรับปรุงปัจจัยเพื่อเพิ่มความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในรพ.ค่ายสรรพลีทธิประสงศ์
2. เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยและลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจ ในแต่ละกลุ่มบุคลากรให้ชัดเจน และนำมาวางแผนในการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้นเพื่อเพิ่มความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น

### วัสดุและวิธีการ

1. แบบศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร กำหนดปัจจัยเป็น 2 กลุ่ม คือ
  - 1.1 กลุ่มปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene

Factors ) มี 8 คำถาม ได้แก่ นโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือ/ความไว้วางใจ การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่นๆ ที่พร้อม/คำตอบแทนและสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้ การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง/การทำงานเป็นทีม และโอกาสที่เท่าเทียมกัน

1.2 กลุ่มปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivation Factors) มี 7 คำถาม ได้แก่ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การให้อำนาจในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

โดยมีการให้คะแนนการประเมิน 5 ระดับ คือ ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีผลน้อยที่สุดหรือไม่มีผลเลย ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีผลบ้างเล็กน้อย ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีผลปานกลาง ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีผลมาก ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีผลมากที่สุด

2. ประชากรที่ศึกษา : บุคลากรในรพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ จำนวน 170 ราย โดยกระจายครอบคลุมทุกหน่วยงานในโรงพยาบาล

3. วิธีดำเนินการ

3.1 จัดทำร่างแบบศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

3.2 นำเสนอข้อความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารรพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์

3.3 ทำการศึกษาปัจจัยโดยสุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับทุกหน่วยงาน

3.4 เก็บรวบรวม วิเคราะห์ สรุปผลและรายงานผลการศึกษาต่อคณะกรรมการบริหาร รพ.ค่ายฯ

3.5 นำเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

### ผลการศึกษา

บุคลากรที่ตอบแบบศึกษามีทั้งสิ้น 170 คน จากบุคลากรทั้งโรงพยาบาล 561 คน คิดเป็น 30.3% เมื่อแยกบุคลากรตามประเภทการบรรจุ มีข้าราชการจำนวน 67 คน (39.4%) ลูกจ้างประจำจำนวน 11 คน (6.5%) พนักงานราชการจำนวน 3 คน (1.76%) ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 89 คน (52.35%) จำนวนบุคลากรที่ตอบแบบศึกษาแยกตามคุณวุฒิการศึกษา ดังตารางที่ 1

จำนวนบุคลากรที่ตอบแบบศึกษาแยกตามช่วงอายุการทำงานในโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบศึกษาแยกตามคุณวุฒิการศึกษา

คุณวุฒิการศึกษา	จำนวนบุคลากรที่ตอบแบบศึกษา ( คน )	ร้อยละ
ปริญญาโท	2	1.2
ปริญญาตรี	71	41.8
อนุปริญญา	9	5.3
ปวส.	16	9.4
ปวช.	8	4.7
ม.6	44	25.9
ม.3	16	9.4
ไม่ระบุ	4	2.3
รวม	170	100

**ตารางที่ 2** จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามช่วงอายุจริง

ช่วงอายุบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม	จำนวน ( คน )	ร้อยละ
20-29 ปี	44	25.6
30-39 ปี	68	39.5
40-49 ปี	40	23.3
50-59 ปี	15	8.7
ไม่ตอบ	3	2.9
รวม	170	100

**ตารางที่ 3** จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามช่วงอายุการทำงานใน รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์

ช่วงอายุการทำงานใน รพ.ค่ายฯ ของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม	จำนวน ( คน )	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	50	29.4
5-10 ปี	37	21.8
11-15 ปี	42	24.7
16-20 ปี	19	11.2
21-25 ปี	13	7.6
26-30 ปี	5	2.9
31-35 ปี	4	2.35
รวม	170	100

เมื่อรวบรวมผลการศึกษา โดยคิดเป็นค่าร้อยละของผลการประเมินในแต่ละระดับคะแนน (ระดับคะแนน 1 ถึง 5 คะแนน และไม่เกี่ยวข้อง) จากนั้นนำค่าร้อยละของคะแนนระดับ 4 (มีผลมาก) บวกกับคะแนนระดับ 5 (มีผลมากที่สุด) ทำการเปรียบเทียบในแต่ละข้อปัจจัย โดยวิเคราะห์กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่แยกการบรรจุและทำการเรียงข้อมูลจากร้อยละที่มากไปหาน้อยได้ดังนี้ (ตารางที่ 4 - 7)

เมื่อนำข้อมูลมารวมกันทั้ง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราวสามารถจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ได้ดังตารางที่ 8

จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ในลำดับ 1 - 3 จำนวน 5 ปัจจัย เป็นปัจจัย

ที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสิ้น

ในปี พ.ศ. 2552 คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ได้ทำการสำรวจบรรยากาศในการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร โดยมีผู้ตอบแบบสำรวจจำนวน 411 ราย คิดเป็น 86.8 % ของบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล สำหรับผลการสำรวจเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับปัจจัยแสดงในตารางที่ 9

จากการเปรียบเทียบปัจจัยที่ได้จัดอันดับไว้แล้วกับข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่สำรวจในปี 2552 พบว่าส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่า

ร้อยละ 80 มีเพียงปัจจัย “ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ” เท่านั้นที่ความพึงพอใจอยู่ที่ร้อยละ 83.0 และที่ได้ระดับความพึงพอใจต่ำสุดคือ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (ร้อยละ 62.50)

ตารางที่ 4 ข้อมูลปัจจัยในกลุ่มข้าราชการเรียงอันดับจากร้อยละคะแนนระดับ 4 + ระดับ 5 จากมากไปหาน้อย

อันดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	ร้อยละค่าคะแนนระดับ 4 + 5
1	ความมั่นคงในงาน	86.6
2	ความร่วมมือ ความไว้วางใจ	85.1
3	ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้	83.6
4	การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน	82.1
4	การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง การทำงานเป็นทีม	82.1
5	การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุบัติการณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่นๆ ที่พร้อม	80.6
6	นโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	77.6
7	การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	76.1
7	การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ	76.1
7	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	76.1
8	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	73.1
9	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	71.6
10	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	70.1
11	โอกาสที่เท่าเทียมกัน	68.1
12	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	64.2

เพื่อให้เห็นภาพของการเปรียบเทียบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้สร้างรูปโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพัน ความพึงพอใจ เปรียบเทียบกับผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ โดยจัดแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ชายและขวา

เมื่อทำการวิเคราะห์ช่องว่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่ควรดำเนินการตามเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติทั่วไป (Gap Analysis) ในแต่ละข้อปัจจัย ทำให้สามารถวิเคราะห์โอกาสพัฒนาในแต่ละปัจจัย โอกาสพัฒนาเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการสร้างแผนพัฒนา ความผาสุก ความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรต่อไป อาทิเช่น จัดทำรายละเอียดคำตอบแทน / สวัสดิการ เพื่อประชาสัมพันธ์แก่บุคลากรโดยละเอียดและบรรจุในคู่มือปฐมนิเทศ

ของ รพ. และของหน่วยงาน, ศึกษาความต้องการบุคลากรด้านสวัสดิการอย่างครอบคลุมทุกกลุ่ม จัดทำแผนงาน / โครงการ ขอการรับรองรพ.ด้านอาชีวอนามัย จากกรมอนามัย / สาธารณสุขจังหวัด จัดตั้งศูนย์อาชีวอนามัยของ รพ.โดยมีผู้ปฏิบัติงานประจำจัดเวทีแลกเปลี่ยน / เสนอแนะ ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรให้มากขึ้นและมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้จะเป็นการบูรณาการ การทำงานร่วมกันของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการต่อไป

### สรุป

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและ

**ตารางที่ 5** ข้อมูลปัจจัยในกลุ่มลูกจ้างประจำเรียงอันดับจากร้อยละคะแนนระดับ 4 + ระดับ 5 จากมากไปหาน้อย

อันดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	ร้อยละค่าคะแนนระดับ 4 + 5
1	การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุบัติการณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่นๆ ที่พร้อม	72.7
2	ความร่วมมือ ความไว้วางใจ	63.6
2	ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้	63.6
2	การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน	63.6
2	นโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	63.6
3	การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	54.5
3	ความมั่นคงในงาน	54.5
4	การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง การทำงานเป็นทีม	45.5
4	การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ	45.5
4	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	45.5
4	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	45.5
5	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	36.4
5	โอกาสที่เท่าเทียมกัน	36.4
6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	27.3
6	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	27.3

ความพึงพอใจของบุคลากร รพ. ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ จำนวน 170 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.3 ของบุคลากรทั้งหมด พบว่า ปัจจัย 3 อันดับแรก แต่มี 5 ปัจจัย เนื่องจากอันดับที่ 2 มีสองปัจจัยร่วม และอันดับที่ 3 มีสองปัจจัยร่วมเช่นกัน ได้แก่ อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยค่าตอบแทนสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้ อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีสุขอนามัย ปลอดภัย การป้องกันภัย อุบัติการณ์ การปฏิบัติงานและทรัพยากรที่พร้อม และปัจจัยการติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยนโยบายการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ โดยมีค่าร้อยละของคะแนนระดับ 4 (มีผลมาก) บวกกับคะแนนระดับ 5 (มีผลมากที่สุด) เท่ากับ 87.5 , 81.25 , 81.25, 75 และ

75 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยในกลุ่มปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสิ้น ดังที่กล่าวมาแล้วว่าปัจจัยกลุ่มนี้ หากมีในองค์กรจะก่อให้เกิดความผาสุก ความพึงพอใจ แต่หากขาดหายไปจะทำให้บุคลากรรู้สึกไม่พึงพอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจที่ได้ทำการสำรวจในช่วงเวลาเดียวกัน (พ.ศ. 2552) พบว่าได้คะแนนความพึงพอใจต่ำกว่าที่โรงพยาบาลคาดหวัง (ดัชนีชี้วัดระดับ รพ.) คือ ร้อยละ 80 ในคำถามที่ใกล้เคียงกับทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นความร่วมมือ ความไว้วางใจ ซึ่งการสอบถามความพึงพอใจใช้คำถามว่า “ทุกคนในหน่วยงานต่างมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน” ระดับความพึงพอใจอยู่ที่ร้อยละ 67.70 เท่านั้น สำหรับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจส่วน

ตารางที่ 6 ข้อมูลปัจจัยในกลุ่มพนักงานราชการเรียงอันดับจากร้อยละคะแนนระดับ 4 + ระดับ 5 จากมากไปหาน้อย

อันดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	ร้อยละค่าคะแนนระดับ 4 + 5
1	นโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	100
1	การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน	100
1	ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้	100
1	การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	100
1	การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ	100
1	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	100
2	การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยอุปกรณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่น ๆ ที่พร้อม	67.7
2	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	67.7
2	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	67.7
2	ความร่วมมือ ความไว้วางใจ	67.7
2	ความมั่นคงในงาน	67.7
2	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	67.7
2	การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง การทำงานเป็นทีม	67.7
2	โอกาสที่เท่าเทียมกัน	67.7
2	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	67.7

ใหญ่มีค่าการประเมินอยู่ในช่วงร้อยละ 50-62.5 ซึ่งมีค่าค่อนข้างต่ำ แสดงว่าบุคลากร คิดว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลน้อยต่อตนเอง ทำให้อาจวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรไม่เข้าใจหรือไม่เห็นความสำคัญของปัจจัยที่จะจูงใจ กระตุ้น ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ควรจะทำการวิเคราะห์ให้ละเอียดต่อไปในอนาคต

จากการเปรียบเทียบดังกล่าวผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ช่องว่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่ควรดำเนินการตามเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติทั่วไป ( Gap Analysis ) ทำให้สามารถวิเคราะห์โอกาสพัฒนาในแต่ละปัจจัย ซึ่งโอกาสพัฒนาเหล่านี้ทาง

ผู้ศึกษาและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการสร้างความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 - 2555 รวมทั้งสร้างระบบการประเมินความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจโดยการสำรวจความพึงพอใจและกำหนดดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### กิตติกรรมประกาศ

- ขอขอบคุณ พ.อ. วิสุทธิ์ ศรีจันทราพันธุ์ และ คุณดอน ดิศคินสัน เป็นอย่างสูง



### เอกสารอ้างอิง

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (กพร.) ISBN : 974-9871-81-2.
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level), สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (กพร.). ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 6 วันที่ 21 พ.ย. 2550.
3. มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี . - นนทบุรี : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.), 2551. ISBN 978-974-13-0434-9.
4. ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรกับความตั้งใจที่จะออกจากงานของเภสัชกรไทย, วรณี ชัยเฉลิมพงษ์ : วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ม.ค.- มี.ค. 2551 : p 22- 31.

**ตารางที่ 7** ข้อมูลปัจจัยในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวเรียงอันดับจากร้อยละคะแนนระดับ 4 + ระดับ 5 จากมากไปหาน้อย

อันดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	ร้อยละค่าคะแนนระดับ 4 + 5
1	นโยบายและแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	81.1
2	ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้	80.0
3	ความร่วมมือ ความไว้วางใจ	76.7
3	การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง การทำงานเป็นทีม	76.7
4	การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	75.6
4	การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน	75.6
5	การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัยการป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่นๆ ที่พร้อม	71.1
6	การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ	68.9
7	ความมั่นคงในงาน	66.7
8	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	65.6
9	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	60.0
10	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	56.7
11	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	54.6
12	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	53.3
13	โอกาสที่เท่าเทียมกัน	52.2



**ตารางที่ 8** ข้อมูลมารวมกันทั้ง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ, ลูกจ้างประจำ, พนักงานราชการ, ลูกจ้างชั่วคราวสามารถจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

อันดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผาสุก ของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์	ร้อยละ		เกรด	กลุ่มปัจจัย
		คะแนน 4 +	คะแนน 5		
1	ค่าตอบแทนสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้	87.5		A	H
2	สภาพแวดล้อมที่มีสุขอนามัย ปลอดภัย การป้องกันภัย	81.25		A	H
2	อุปกรณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรที่พร้อม	81.25		A	H
2	การติดต่อ การสื่อสารการประสานงาน	81.25		A	H
3	นโยบายการบริหารงานผู้บังคับบัญชา	75.0		B	H
3	ความร่วมมือความไว้วางใจ	75.0		B	H
4	การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	68.75		C	M
4	การอยู่เสมือนพี่น้องการทำงานเป็นทีม	68.75		C	H
5	ความมั่นคงในงาน	62.5		C	M
5	การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ	62.5		C	M
6	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	56.25		D	M
7	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	50.0		D	M
7	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	50.0		D	M
7	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	50.0		D	M
7	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	50.0		D	H
8	โอกาสที่เท่าเทียมกัน	43.75		D	H

**หมายเหตุ:** เกรด A  $\geq$  80% ขึ้นไป, เกรด B = 70- 79%, เกรด C = 60 - 69%, เกรด D  $\leq$  59%

**รหัส H = Hygiene Factors** : ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน

**รหัส M = Motivation Factors** : ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรกับระดับความพึงพอใจที่ได้ทำการสำรวจในปี 2552

ข้อมูลการศึกษารายละเอียดของบุคลากรที่สำรวจในปี 2552		ร้อยละความพึงพอใจในระดับคะแนน
อันดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์	ร้อยละคะแนน (เกรด)
1	ค่าตอบแทนสวัสดิการที่โรงพยาบาลจัดให้	87.5 ( A )
2	สภาพแวดล้อมที่มีสุขอนามัย ปลอดภัย การป้องกันภัยอุปกรณ์การปฏิบัติงานและทรัพยากรที่พร้อม	81.25 ( A )
2	การติดต่อ การสื่อสารการประสานงาน	81.25 ( A )
3	นโยบายการบริหารงานผู้บังคับบัญชา	75 ( B )
3	ความร่วมมือความไว้วางใจ	75 ( B )
4	การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	68.75 ( C )
4	การอยู่เคียงข้างพนักงานที่เป็นทีม	68.75 ( C )
5	ความมั่นคงในงาน	62.5 ( C )
5	การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ	62.5 ( C )

  

ข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่สำรวจในปี 2552		ร้อยละความพึงพอใจในระดับคะแนน
อันดับ	เนื้อหาข้อมูลที่ทำให้การสำรวจความพึงพอใจ	4 + 5 ( เกรด )
1	ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ เช่น ที่อยู่อาศัย เงินเดือน ค่าตอบแทนรวมทั้งงานสังสรรค์ต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	75.80 ( B )
2	โรงพยาบาลสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้หน่วยงานของท่านเป็นสถานที่ทำงาน หน่วยงาน มีความปลอดภัย	79.60 ( B )
2	หน่วยงานของท่านได้รับข่าวสาร ความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโรงพยาบาลอย่างชัดเจน สม่่าเสมอต่อเนื่อง	79.30 ( B )
3	คณะกรรมการบริหาร รพ. ถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมาย จุดเน้นในการพัฒนา รพ. ให้ทุกคนในหน่วยงานรับทราบและเข้าใจ	74.0 ( B )
3	ทุกคนในหน่วยงานต่างมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน	67.70 ( C )
4	* ไม่มีข้อมูลที่สอบถามในประเด็นนี้ *	-
4	มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อทบทวน ทาแนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันปัญหาและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	74.90 ( B )
5	* ไม่มีข้อมูลที่สอบถามในประเด็นนี้ *	-
5	ท่านได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการศึกษาอบรม ประชุมวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน	78.60 ( B )

ตารางที่ 9 (ต่อ) การเปรียบเทียบบัณฑิตยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพันและความพึงพอใจที่ได้ทำการสำรวจในปี 2552

ข้อมูลการศึกษาบัณฑิตยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผาสุก ของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์		ข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่สำรวจในปี 2552	
อันดับ	บัณฑิตยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผาสุก ของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์	ร้อยละ คะแนน 4 + 5 ( เกรด )	ร้อยละความพึงพอใจ ในระดับคะแนน 4 + 5 ( เกรด )
6	ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	56.25 ( C )	ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด 83.0 ( A )
7	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	50 ( D )	* ไม่มีข้อมูลที่สอบถามในประเด็นนี้ *
7	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	50 ( D )	ความดี ผลงาน นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ของท่าน ได้รับการเผยแพร่ ยกย่อง ชมเชยอย่างเหมาะสม 62.5 ( C )
7	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	50 ( D )	คณะกรรมการบริหาร รพ. สัมผัสให้เห็นหน่วยงานของท่านแก้ปัญหาใน การทำงานด้วยตนเองและลงช่วยแก้ปัญหาเมื่อไม่สามารถแก้ไขได้ด้วย ตนเอง 70.10 ( B )
7	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	50 ( D )	คณะกรรมการบริหาร รพ. จัดหาช่องทางที่ท่านสามารถเข้าถึงได้ ลงมากลยุทธ์หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆในหน่วยงานท่าน 67.70 ( C )
8	โอกาสที่เท่าเทียมกัน	43.75 ( D )	* ไม่มีข้อมูลที่สอบถามในประเด็นนี้ *

**รูปโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความผูกพัน ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับ  
ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์**



เกรด A = สีเขียว, เกรด B = สีเหลือง, เกรด C = สีม่วง, เกรด D = สีส้ม

## A Study of the Key Factors that Affect Staff Engagement and Satisfaction in Fort Sanpasithiprasong Hospital

Pongsak Jararungsichol<sup>1</sup>, Manop Chamras<sup>2</sup>, Aurporn Dickinson<sup>3</sup>, Surut Prasertsuk<sup>4</sup> and Charnchai Tikkhapanyo<sup>5</sup>

<sup>1</sup>PMQA Committee 5<sup>th</sup> Criteria Secretary, <sup>2</sup>Medical Technologist Officer, <sup>3</sup>Human Resources Management Committee Secretary, <sup>4</sup>Human Resources Management Committee Chairman, <sup>5</sup>Fort Sanprasithiprasong Hospital Director

---

**Background:** Fort Sanprasithiprasong Hospital has implemented Public Sector Management Quality Award (PMQA) standards to develop the best organizational practices. This included the fifth criteria relating to human Resources, especially determining key factors affecting staff engagement and satisfaction. Two key groups of factors, hygiene and motivation were studied for improvement. **Objective:** Study of the key factors that affect staff engagement and satisfaction and priority setting for better development. **Materials and Method:** Study by Questionnaire and ranking the opinion s score from point 1 (minimum or unaffection) to point 5 (maximum affection). Calculation and analysis the data for year action plan. **Results:** Sample were studied on 170 personnel (30.3% of total staff members). Five factors found to most affect hygiene among the staff members surveyed were Benefit and Welfare (87.5%), Healthy Workplace and Material Readiness (81.25%), Communication and Coordination (81.25%), Administration policy (75%), Cooperation and Trust (75%). **Conclusion:** The factors affecting motivation received rating of 50% - 62.5%, which is rather low. These results were compared to the staff satisfaction survey conducted during the same period. The satisfaction score was found to be lower than expected by the hospital (measured at Key hospital – level indicators), less than 80 % in those questions similar to the five factors affecting Hygiene. Especially in the factor of Cooperation and Trust which received a satisfaction score of only 67.70%. A Gap Analysis compared recommended practice and actual practice for an Opportunity For Improvement (OFI) for all factors. The OFI is being used to formulate a staff engagement and satisfaction plan and establish the evaluation system for the following year .

**Key Words:** ● Public Sector Management Quality Award (PMQA) ● Staff engagement and satisfaction  
**RTA Med J 2009;62:207-19.**

