



Emo-meter

(Employee Engagement on meter)

เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร



Emo-meter

(Employee Engagement on meter)

เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร

Emo-meter

(Employee Engagement on meter)

เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร

ISBN 978-616-92168-2-7

ผู้เขียน จิรประภา อัครบวร
รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์
จารุวรรณ ยอดระฆัง
ขวัญ นवलสกุล

ที่ปรึกษา นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์
นางสุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา
นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์
นางมาริสา เขาว์พฤตมิพิงศ์
นางนงลักษณ์ ไชยเสโน

ผู้พิสูจน์อักษร เขาวนุช สุมน

ครั้งที่พิมพ์ ครั้งที่ 1 / พฤศจิกายน 2557 จำนวน 10,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย โครงการ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ”
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
300/2-3 ซอยลาดพร้าว 132 ถนนลาดพร้าว
แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โรงพิมพ์ บริษัท แอฟ ไอเดีย จำกัด
145/451 ซอยเคหะร่มเกล้า 64 แขวงคลองสองต้นนุ่น
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
โทรศัพท์ 02 918 4003, 02 918 4781
โทรสาร 02 918 3631

คำนำ

เนื่องมาจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มุ่งหวังให้คนไทยมีสุขภาพดีครบ 4 ด้าน คือ กาย จิต ปัญญา และสังคม เพื่อร่วมสร้างประเทศไทยให้น่าอยู่ การสร้างเสริมสุขภาพ เสริมพลังแก่องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขภาครัฐ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้ดูแลประชาชนชาวไทยให้มีสุขภาพดี

ดังนั้นสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จึงได้นำเสนอโครงการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) สำหรับวัดความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากรในโรงพยาบาล และขอความร่วมมือจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) นำโดย รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาเครื่องมือนี้ขึ้น โดยได้ทดลองศึกษากับบุคลากรโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ เพื่อเป็นโครงการนำร่องในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลได้ตรงจุดตามศาสตร์การพัฒนากิจการด้วยการเริ่มต้นจากการจัดทำการวินิจฉัยองค์การ ซึ่งผลการศึกษาได้สะท้อนสภาพความเป็นอยู่ และการรับรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาล เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลเกิดความตระหนักในการปรับเปลี่ยน และจัดการเรื่องการบริหารบุคลากรได้ตรงความต้องการซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของโรงพยาบาลต่อไป

คำนิยม

โครงการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล “Emo-meter” คงสำเร็จลงไม่ได้ หากขาดผู้เห็นความสำคัญของเรื่องนี้ เริ่มตั้งแต่ นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ผู้อำนวยการ สำนักสนับสนุน สภาวะองค์การ (สสส.) ผู้เห็นความสำคัญของการสร้างสุขภายในองค์กร นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล ผู้อำนวยการ พญ.ปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ หัวหน้า สำนักวิชาการและบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณพัทธธีรา อัมพรศรีสุภาพ รักษาการหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาและผู้เยี่ยมสำรวจ จาก สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (สรพ.) ที่เสียสละเวลา ในการร่วมพัฒนาเครื่องมือนี้ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล ที่ทำการศึกษา และประสานงานเพื่อให้โครงการนี้ได้ทดลองศึกษาใน โรงพยาบาลรัฐถึง 15 แห่งทั่วประเทศ

โครงการฯ ยังได้รับการสนับสนุนจากสมาคมวิชาชีพด้านงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) นำโดย อาจารย์มาริสา เขาว์พฤตพิงศ์ อดีตนายกสมาคมฯ อาจารย์สุชาติ สุขสวัสดิ์ ฐ อยุธยา อดีตนายกสมาคมฯ อาจารย์ธัญญา ผลอนันต์ กรรมการบริหารสถาบันฯ คุณวชิราภรณ์ แสงพ่ายัพ ผู้จัดการสมาคมฯ และทีมงานจากสมาคมฯ ที่เป็นกำลังใจ สนับสนุนโครงการทั้งด้านเนื้อหา และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เครื่องมือนี้ได้เกิดขึ้น และสามารถใช้งานได้จริงตามต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญ อาจารย์นงลักษณ์ ไชยเสโน กรรมการบริหารสมาคมฯ ผู้จัดการ ฝ่ายบริการ โรงพยาบาลธนบุรี 1 ผู้เห็นความสำคัญของเครื่องมือนี้ จนเป็นกาวเชื่อมทุกส่วนงานเพื่อให้โครงการฯ นี้เกิดขึ้น

ท้ายสุดขอขอบคุณทีมวิจัยอาจารย์รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ ที่ปรึกษา
ประจำโครงการ คุณจากรุวรรณ ยอดระฆัง นักวิจัย คุณขวัญ นวลสกุล
นักวิจัย และ คุณเขาวนุช สุมน ผู้ประสานงานโครงการฯ ที่ร่วมคิด
ลงมือทำ และร่วมเดินทางเยี่ยมสำรวจโรงพยาบาลทั้ง 15 แห่งทั่วประเทศ
จนทำให้ผลงานชิ้นนี้เป็นอีกหนึ่งโครงการที่ตั้งอยู่ในความทรงจำของเรา
ไปตลอดชีวิต

ด้วยจิตคารวะ
รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
หัวหน้าโครงการ

สารบัญ

Why: เราสำรวจความผูกพันของบุคลากรไปทำไม?	5
What: Emo-meter คืออะไร?	14
How: เราควรใช้ Emo-meter อย่างไร... จึงเป็นการใช้เพื่อพัฒนาองค์กร?	23
Guide line: แนวทางการอ่านผลสำรวจ Emo-meter	29
Case Study: ตัวอย่างกรณีศึกษาผลสำรวจ Emo-meter	60
• โรงเรียนแพทย์ ก.	60
• โรงพยาบาลศูนย์ ข.	78
• โรงพยาบาลทั่วไป ค.	91
• โรงพยาบาลชุมชน ง.	105

Why: เราสำรวจความผูกพันของบุคลากรไปทำไม?

▶ ชวนคิด

ท่านคิดว่าองค์การของท่านสำรวจความผูกพันของบุคลากรไปทำไม?

1. เพื่อประเมินคุณภาพงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อดูแลให้บุคลากรในองค์กรมีความสุข
3. เพื่อรักษาบุคลากรมิให้ลาออกจากองค์กร
4. เพื่อเสริมแรง / จูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่มากขึ้น
5. เพื่อดูแลบุคลากรตามความต้องการที่หลากหลาย

ในปัจจุบันนานาประเทศต่างให้ความสำคัญในการวัดความอยู่ดี มีสุข (Well-being) และความสุข (Happiness) ของประชากรมากขึ้น ซึ่งเป็นการวัดในระดับประเทศ ตัวอย่างเช่น การวัด Happy Planet Index (HPI) ซึ่งเป็นตัววัดที่ NEF (New Economic Foundation) ของประเทศอังกฤษได้พัฒนาขึ้นมา ตัววัดนี้มุ่งเน้นการมีความสุขอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาประสิทธิภาพ (Efficiency) ของความสุขที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ไป HPI คำนวณจากความอยู่ดี มีสุขที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างสำรวจอายุเฉลี่ยของประชากรที่คาดว่าจะมีชีวิตรอยู่ และรอยพิมพ์ทางนิเวศน์ (Ecological Footprint) ซึ่งเป็นการประเมินผลกระทบในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติจากการดำเนินชีวิตประจำวันของแต่ละคน

$$\text{Happy Planet Index} = \frac{\text{Experienced well-being} \times \text{Life expectancy}}{\text{Ecological Footprint}}$$

ค่า HPI ของประเทศไทย ในปี ค.ศ. 2006 2009 และ 2012

ประเด็น	ค่าคาดหวัง ปี 2050	ประเทศไทย		
		2012	2009	2006
Life expectancy (ปี)	87.0	74.1	69.6	70.0
Experienced well-being (คะแนนเต็ม 10)	8.0	6.2	6.3	6.5
Ecological Footprint (Global Hectares: gha)	1.7	2.4	2.1	1.6
Happy Planet Index: HPI	89.0	53.5	50.9	55.4
Rank	-	20	41	32

ประเทศที่มีค่า HPI สูง ก็ต่อเมื่อประเทศนั้นสามารถทำให้ประชากรในประเทศมีมาตรฐานการครองชีพ และความอยู่ดี มีสุขที่สูง ในขณะที่มีการใช้ทรัพยากรน้อย และจากค่า HPI นี้ ประเทศต่างๆ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการประเทศได้ด้วย

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่ได้รับความสนใจอีกแนวคิดหนึ่ง คือ “ความสุขมวลรวมประชาชาติ” (Gross National Happiness: GNH) ริเริ่มโดย King Jigme Singye Wangchuck กษัตริย์ภูฏาน ตั้งแต่วันที่ทรงขึ้นครองราชย์ในปี ค.ศ. 1972 และจากข้อมูลเผยแพร่ของ The Centre for Bhutan Studies ในปี ค.ศ. 2012 ได้กล่าวถึง GNH ว่าเป็นการวัดในหลายมิติที่สัมพันธ์กับการรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจ และผลของการวัด GNH นี้ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายเพื่อปรับปรุงสภาวะที่ประชาชนไม่มีความสุขได้ โดย GNH มีมิติที่วัดทั้งสิ้น 9 มิติ 33 ตัวชี้วัด ดังแสดงตามภาพ



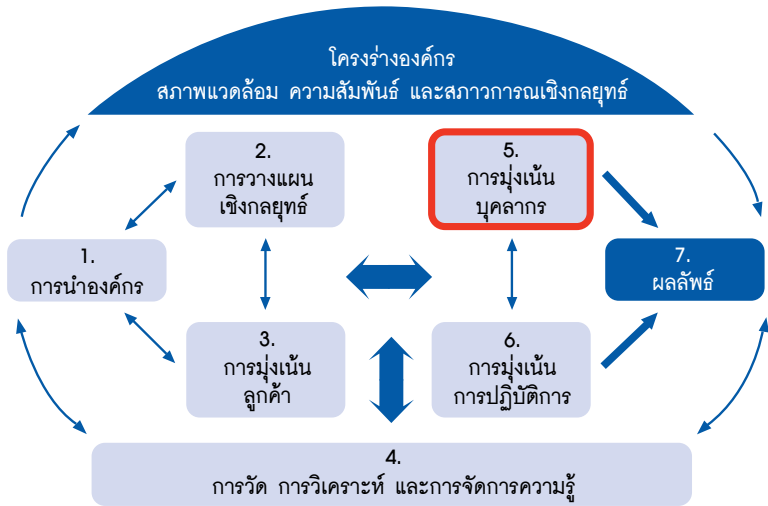
Figure 1: The nine domains and 33 indicators of the GNH index

หากพิจารณา GNH ซึ่งเป็นการวัดความสุขระดับประเทศ จะเห็นได้ว่ามีหลายมิติ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความอยู่ดี มีสุข และการทำงาน ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น Psychological Wellbeing, Living Standard, Time Use: Work ดังนั้นสถานที่ทำงานหรือองค์การ ซึ่งประชากรวัยแรงงานใช้เวลาส่วนใหญ่ในองค์การย่อมมีส่วนสำคัญในการสร้างความสุขระดับประเทศด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณาในระดับองค์การ นอกจากผู้นำต้องมุ่งความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินในองค์การเอกชน หรือการให้บริการประชาชน ตามพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐ อีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การ คือ “บุคคลากร” ผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ผู้รับบริการ อันจะส่งผลถึงความสำเร็จของ

องค์กร ดังจะเห็นได้จากเกณฑ์การพัฒนางานองค์กรเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ก็ได้ให้ความสำคัญกับทั้งบุคลากร ลูกค้า/ผู้รับบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กรที่โดดเด่น

เกณฑ์การพัฒนางานองค์กรสู่ HPO มีต้นแบบจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์ม บอลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา จากนั้นก็แพร่หลายสู่นานาชาติ รวมถึงประเทศไทยที่ได้นำมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศ คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) จากนั้นหลายหน่วยงานก็นำเกณฑ์ TQA ไปปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation: HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่แต่ละหมวดมีความเชื่อมโยงและบูรณาการ ดังแสดงตามภาพ



เกณฑ์การพัฒนาองค์การสู่ HPO ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร ทั้งในเรื่องความหลากหลาย (Workforce Diversity) ที่องค์การต้องระบุ และทำความเข้าใจในบริบทองค์การ และในหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) ประกอบด้วย 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment): องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิผลต่อผลสำเร็จขององค์การและเกื้อหนุนบุคลากร โดยให้อธิบายว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการความ สามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์การดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงาน ที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และเกื้อหนุนต่อการทำงาน 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): องค์การมีวิธีการ ใดในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ในระดับองค์การ และระดับบุคคล โดยให้อธิบายวิธีการที่องค์การ พัฒนา บุคลากร ผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการ ที่องค์การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ซึ่งประเด็นคำถามในหมวด 5 ได้สะท้อนถึงการให้ความสำคัญเรื่อง
ความหลากหลาย เช่น



5.1 ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(2) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) องค์การสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดให้มีการบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์การได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์การจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

5.2 ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE PERFORMANCE)

(1) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of ENGAGEMENT) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

5.2 ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) องค์การประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและ

ความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกัน
อย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์การใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น
การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความ
ปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของ
บุคลากรอย่างไร

อ้างอิงจาก เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2557-
2558

โดยในแต่ละเกณฑ์ได้ให้ความหมายความผูกพันของบุคลากรไว้ใน
ทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ใน TQA ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ระดับความมุ่งมั่น
ทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
ขององค์กร

ใน HA ความผูกพันของบุคลากร (Staff Engagement)
หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่นทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน
พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล ซึ่งอาจใช้คำว่า “การผูกใจ
บุคลากร” หรือ “ร่วมด้วยช่วยกัน”

ใน PMQA ไม่ได้กล่าวถึงความผูกพันของบุคลากรอย่างชัดเจน
แต่กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร

ใน SEPA ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ระดับความมุ่งมั่น
(Commitment) ทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน ภารกิจ
และวิสัยทัศน์ของรัฐบาลกิจบรรลุผล รัฐบาลกิจที่มีระดับความผูกพันสูง
มักมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดี บุคลากรได้รับแรงจูงใจในการ
ทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประโยชน์ของลูกค้า และความสำเร็จของรัฐบาลกิจ

ใน EdPEX ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความ
มุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้สถาบัน

บรรลุผลสำเร็จของงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ องค์กรที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของสถาบัน

จากนิยามความผูกพันของบุคลากรดังกล่าว คงปฏิเสธไม่ได้ว่า บุคลากรในองค์กรมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นทั้งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ สอดคล้องกับความต้องการของ บุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยเริ่มจากกำหนดกลุ่มบุคลากรที่สำคัญในองค์กร และทำความเข้าใจกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความผูกพันกับ องค์กร พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการด้านชีวิตและการทำงานของ บุคลากรที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความอยุติ มีสุขในระดับบุคคล ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างเหมาะสม

แต่เมื่อหันไปมองบุคลากรในองค์กรของท่านก็จะพบว่า บุคลากร เหล่านี้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น ระดับตำแหน่งที่แบ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้า พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งยังมีความแตกต่างกันทั้งอายุ อายุงาน วิชาชีพ ประเภทการจ้าง รวมถึง สถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน จึงนับเป็นความท้าทายของผู้บริหารและ ผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้ ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้บุคลากรอยู่ในองค์กรโดยได้รับการดูแลอย่างดี รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

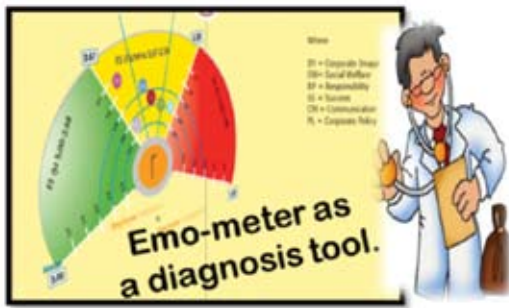
ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องตอบให้ได้ คือ ท่านรู้จักบุคลากรแต่ละกลุ่มของท่านดีหรือยังว่า ปัจจุบันพวกเขา รู้สึกอย่างไรกับองค์กร? ท่านทราบหรือไม่ว่าบุคลากร

แต่ละกลุ่มให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรบ้างที่จะทำให้พวกเขารู้สึกอยู่ดีมีสุข และผูกพัน?

การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล หรือที่เรียกว่า “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถค้นหาคำตอบเหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดความเข้าใจ และตระหนักในประเด็นการบริหารจัดการบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างถูกต้องชัดเจน และสามารถนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การไปใช้ประกอบการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายตามกลุ่มบุคลากรต่อไป

“เภาให้ดูที่คัน...แก้ปัญหาให้ดูจุด”

What: Emo-meter คืออะไร?



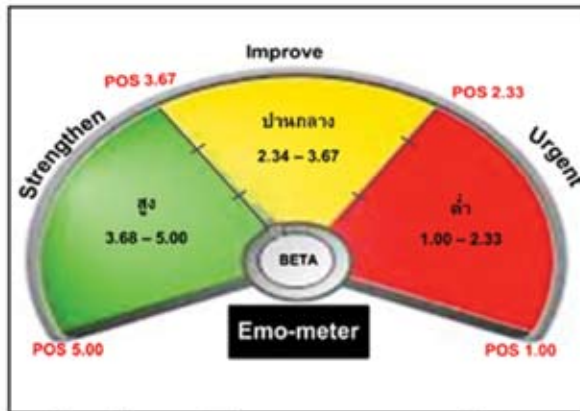
“Emo-meter” เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล เพื่อสะท้อนความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 3 อาการสำคัญ หรือ เรียกแบบย่อ ว่า 3Bs ได้แก่

- 1) ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE) หมายถึง บุคลากรรู้สึกได้รับการดูแลจากองค์การเป็นอย่างดี ทำให้อยากที่จะอยู่องค์การนี้ไปอีกนาน
- 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging: BL) หมายถึง บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้
- 3) ความอยากทุ่มเทกาย ใจที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best: BS) หมายถึง บุคลากรอยากทำงานและตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

หากองค์การสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรได้ก็จะสามารถดึงดูด (Attract) คนเก่งและดีเข้ามาในองค์การได้ รักษา (Retain) บุคลากรที่เก่งและดีให้อยู่กับองค์การต่อไป รวมถึงกระตุ้น จูงใจ (Motivate) บุคลากรให้มีแรงจูงใจในการทำงาน

อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นเป้าหมายสำคัญของงานบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์

Emo-meter เป็นเครื่องมือสำรวจความอยู่ดี มีสุข และผูกพัน
ของบุคลากรที่แสดงผลในรูปแบบของมิเตอร์นั่นเอง!!!



Employee Engagement on Meter

“เราคงไม่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรพอใจกับทุกเรื่องที่ต้องการ
จัดสรรให้...หากแต่องค์กรควรรับรู้ว่าคุณบุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกอย่างไร และ
ให้ความสำคัญกับเรื่องใด”

เครื่องมือ Emo-meter เป็นแบบสำรวจที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้
องค์กรได้รับทราบถึงระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพัน (Emo-meter:
Well-Being + Belonging + Doing the Best) และระดับการรับรู้
ต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support)
ของบุคลากร รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรที่บุคลากรให้ความสำคัญ
ซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรทั้งในภาพรวมและ
จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ดังแสดงตามภาพ

IV: Independent Variables



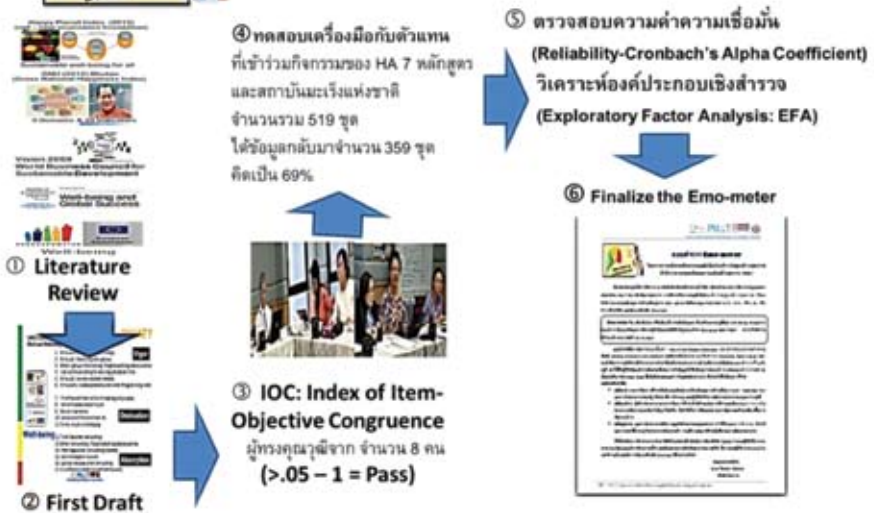
DV: Dependent Variables



โดยเครื่องมือ Emo-meter มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้



Emo-meter Development Process



1) ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) แล้วนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (HA) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) เพื่อพิจารณาคัดเลือกปัจจัยที่เหมาะสมในการศึกษาความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) และความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ในโรงพยาบาล

2) พัฒนาข้อคำถามตามปัจจัยที่ผ่านการคัดเลือก (First Draft) โดยอ้างอิงจากแนวคิดและแบบสอบถามต่างๆ เช่น

- The Job Demands-Resources Scale (JDRS), LEON JACKSON AND SEBASTIAAN ROTHMANN (2005)
- Perceived Organizational Support, Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986)
- Hospital Survey on Patient Safety Culture (2004)
- UNT HEALTH SCIENCE CENTER, Denison Organizational Culture Survey (2011)
- Work & Well-being Survey (UWES), Schaufeli & Bakker (2003)
- Health and well-being at work: A survey of employers-UK (2010)
- Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), Meyer & Allen's (1997)
- The Q12, Gallup (1998)
- Aon Hewitt's global engagement research

3) นำเสนอข้อคำถาม (First Draft) แก่ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence:

IOC) โดยมีรายชื่อบุคลากรที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ จากผู้เชี่ยวชาญ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ดังนี้

- | | |
|--------------------------------|--|
| (1) นพ. อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล | ผู้อำนวยการ |
| (2) คุณดวงสมร บุญผดุง | ผู้ทรงคุณวุฒิ |
| (3) พญ.ปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ | หัวหน้าสำนักวิชาการและ
บริหารการเปลี่ยนแปลง |
| (4) คุณวรวรรณ ใหญ่มาก | ผู้อำนวยการระบบคุณภาพ |
| (5) คุณจักษณา ปัญญาชีวิน | ผู้อำนวยการระบบคุณภาพ |
| (6) คุณพัทธ์ธีรา อัมพรศรีสุภาพ | รักษาการหัวหน้ากลุ่มงาน
ส่งเสริมการพัฒนา |
| (7) คุณวรวรรณ สักกะโต | นักวิชาการระบบคุณภาพ |
| (8) คุณนงลักษณ์ ไชยเสโน | ผู้จัดการฝ่ายบริการ
โรงพยาบาลธนบุรี 1 |

4) ปรับปรุงพัฒนาเป็นเครื่องมือ “Emo-meter” ฉบับทดลอง (Try Out) และดำเนินการทดสอบเครื่องมือ “Emo-meter” กับตัวแทนโรงพยาบาลที่เข้าร่วมกิจกรรมของ HA 7 หลักสูตร และสถาบันมะเร็งแห่งชาติ จำนวนรวม 519 ชุด โดยได้ข้อมูลกลับมาจำนวน 359 ชุด คิดเป็น 69

5) ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability - Cronbach’s Alpha Coefficient) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

- ตัวแปรตาม (Dependent Variables): Emo-meter Factors ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ค่าความเชื่อมั่นรวม 9 ข้อ (Reliability - Cronbach’s Alpha Coefficient) = .88

- ตัวแปรต้น (Independent Variables): Organizational Support Factors ประกอบด้วย 17 ปัจจัย ค่าความเชื่อมั่นรวม 42 ข้อ (Reliability - Cronbach's Alpha Coefficient) = .95

6) สรุปรูปเป็นเครื่องมือ “Emo-meter” ฉบับจริง เพื่อนำไปใช้สำรวจความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากรในโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งเป็นโครงการนำร่องในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาล โดยเครื่องมือ Emo-meter ประกอบด้วยประเด็นคำถาม 3 ส่วนหลัก ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย 11 ประเด็นคำถาม ได้แก่

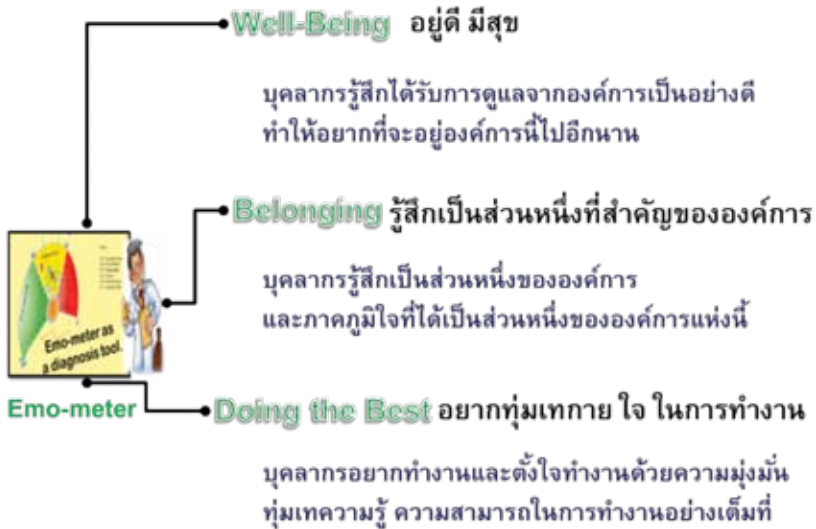


- (1) ชื่อโรงพยาบาล
- (2) เพศ
- (3) ปี พ.ศ. เกิด (ช่วงอายุ)
- (4) สถานภาพ
- (5) จำนวนผู้อยู่ใต้อุปการะ
- (6) ระดับการศึกษา
- (7) ระยะเวลาที่ร่วมงานกับโรงพยาบาล
- (8) สายงาน/วิชาชีพ
- (9) ประเภทการจ้าง
- (10) ระยะเวลาในการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งครั้งล่าสุด
- (11) สถานภาพทางเศรษฐกิจ

- ส่วนที่ 2 ความรู้สึก / ความคิดเห็นต่อการทำงาน ประกอบด้วย 51 ข้อคำถาม ได้แก่



- ข้อคำถามวัดระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร จำนวน 9 ข้อ ครอบคลุม 3 อากาห์สำคัญ (3Bs) ดังนี้





- ข้อคำถามวัดระดับการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organization Support) จำนวน 42 ข้อ โดยแบ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนจากองค์การกลุ่มปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factors) 7 ปัจจัย และปัจจัยสนับสนุนจากองค์การกลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) 7 ปัจจัย ตามทฤษฎี Herzberg's Two Factors Theory และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ 3 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Geert Hofstede ดังนี้



☹️ Hygiene Factors ☹️	😊 Motivator Factors 😊
<p>RS - Relationship with Supervisor สัมพันธ์สภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป</p> <p>RC - Relationship with Colleague สัมพันธ์สภาพกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>JS - Job Security ความมั่นคงในการทำงาน</p> <p>CO - Compensation ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน</p> <p>BF - Benefitสวัสดิการ</p> <p>WE - Work Environment สภาพการทำงาน</p> <p>WL - Work-life Balance สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน</p>	<p>CA - Clear Accountability (Empowerment) ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจ</p> <p>IC - Internal Communication การสื่อสารในองค์กร</p> <p>CW - Challenge Work งานที่ท้าทาย</p> <p>DO - Development Opportunity โอกาสในการพัฒนา</p> <p>CG - Career Growth ความก้าวหน้าในงาน</p> <p>RO - Respect from Others การได้รับการยอมรับนับถือ</p> <p>CI - Corporate Image ภาพลักษณ์องค์กร</p>

Hygiene Factor = If NOT satisfy, will leave the company or stay but not engage.

ปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรควรสนับสนุนเพื่อป้องกันไม่ให้ไม่พอใจ

Motivation Factor = If satisfy, will affect engagement

ปัจจัยที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจในการทำงาน



Geert Hofstede

1980

The Collective Programming of the Mind that Distinguishes the Members of One Group or Category of People from Another

Study : IBM Employees 116,000

Countries : 70

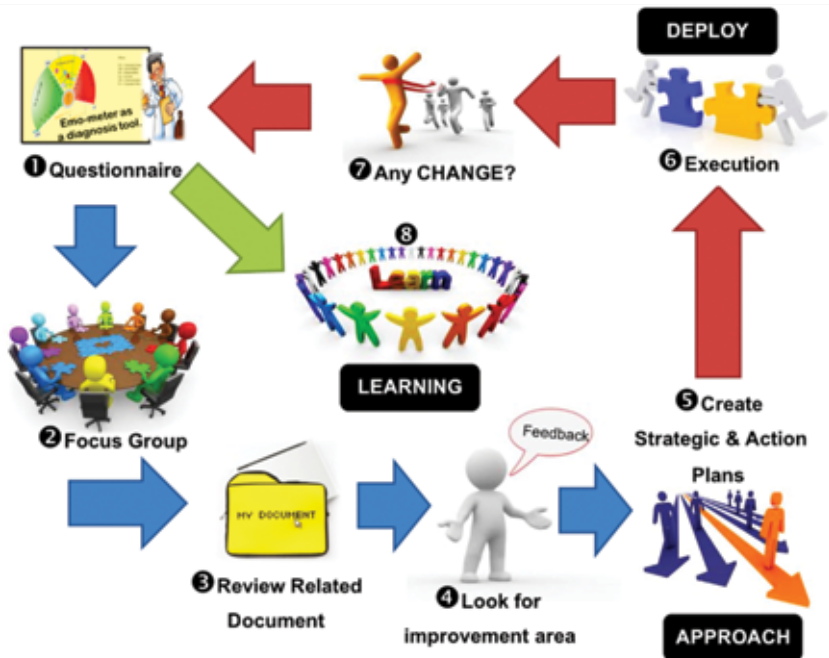
Dimensions :

- PD** Power of Distance (มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ)
- ID** Individualism/ Collectivism (มิติความเป็นปัจเจกนิยม)
- MF** Masculinity / Femininity (มิติลักษณะความเป็นเพศชาย และเพศหญิง)

- ส่วนที่ 3 แสดงความคิดเห็น ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด 2 ข้อ ได้แก่
 - (1) โปรดเลือกปัจจัยสนับสนุนจากองค์การที่ท่านมีความคิดเห็น ว่าโรงพยาบาลทำได้ดีอยู่แล้ว 3 เรื่อง พร้อมอธิบายเหตุผล หรือสถานการณ์ประกอบ
 - (2) โปรดเลือกปัจจัยสนับสนุนจากองค์การที่ท่านมีความคิดเห็น ว่าโรงพยาบาลควรปรับปรุงพัฒนา 3 เรื่อง พร้อมอธิบาย เหตุผลหรือสถานการณ์ประกอบ

How: เราควรรใช้ Emo-meter อย่างไร จึงเป็นการใช้เพื่อพัฒนาองค์กร?

กระบวนการใช้ Emo-meter เพื่อการพัฒนาองค์กร





Questionnaire

1 ปรับปรุงแบบสำรวจเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ
ที่ทำการสำรวจ:

- คุณลักษณะของกลุ่มบุคลากร
 - ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการสำรวจความอยู่ดี มีสุข และผูกพัน และปัจจัยสนับสนุนจากองค์การที่ต้องการสำรวจ
 - ปรับค่าในข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่เป็นอยู่
- เมื่อปรับปรุงแบบสำรวจแล้ว จึงนำไปใช้รวบรวมข้อมูลจากบุคลากร โดยสามารถทำการสำรวจแบบ

- Paper-pencil
- On line หรือ e-mail



2 จัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจแล้ว องค์กรควรนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำ การสนทนากลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์

- เพื่อให้ตัวแทนบุคลากรแต่ละกลุ่มได้ร่วมแปลผลจากแบบสำรวจ และยืนยันข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น
- เพื่อให้ตัวแทนบุคลากรแต่ละกลุ่มได้ร่วมค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนา
- เพื่อสร้าง Sense of urgency ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

โดยการแบ่งกลุ่มบุคลากรเพื่อทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สามารถแบ่งได้ตามมิติการแบ่งกลุ่มบุคลากรที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น โรงพยาบาล มีการจัดทำ Focus Group ตามสายงาน/วิชาชีพ แบ่งเป็น

- กลุ่มแพทย์
- กลุ่มพยาบาล
- กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์
- กลุ่มสนับสนุนทั่วไป

บริษัทเอกชน มีการจัดทำ Focus Group ตามระดับตำแหน่ง แบ่งเป็น

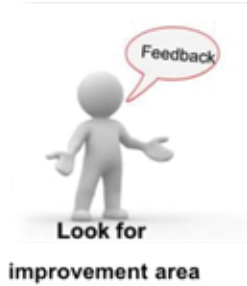
- กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- กลุ่มผู้บริหารระดับต้น
- กลุ่มหัวหน้างาน
- กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ

ทั้งนี้ในการคัดเลือกบุคลากรแต่ละกลุ่มเพื่อเข้าร่วม Focus Group นั้น ควรมาจากการสุ่มเลือกจากกลุ่มบุคลากรที่ได้ร่วมตอบแบบสำรวจเท่านั้น โดยแต่ละกลุ่มควรมีจำนวนผู้เข้าร่วมไม่เกิน 15 ท่าน และควรคละกันในมิติของข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เพศ ช่วงอายุ อายุงาน และสถานภาพ เป็นต้น



Review Related Document

- 3 ตรวจสอบข้อเท็จจริงในประเด็นที่เกิดขึ้นกับเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าประเด็นที่เกิดขึ้นเกิดจากการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงหรือไม่



- 4 จัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคลากรอยู่ดี มีสุขและผูกพัน ในประเด็นที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร



- 5 จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างมีแนวทางตามประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร รวมทั้งจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนฯ



- 6 ดำเนินการตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้



- 7 **ติดตามและประเมินผล** ว่าสิ่งที่ดำเนินการตามแผนนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยอาจใช้ Emo-meter เป็นเครื่องมือในการวัดความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ถือเป็น



- 8 **การเรียนรู้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา**

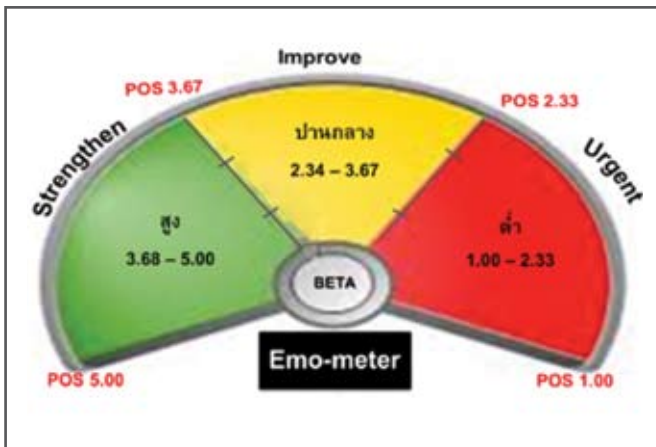
การใช้เครื่องมือ “Emo-meter” ตามกระบวนการนี้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศที่ว่า การดำเนินการใดๆ ต้องมีแนวทาง (Approach) ที่ชัดเจน เป็นระบบ มีการนำไปปฏิบัติ (Deployment) ตามแนวทางที่กำหนด เมื่อดำเนินการแล้ว ต้องมีการทบทวน เรียนรู้ (Learning) ว่าสิ่งที่ดำเนินการนั้น สามารถแก้ไขหรือพัฒนาประเด็นที่ต้องการได้หรือไม่ และมีความสอดคล้องกันกับระบบอื่นๆ (Integration) ขององค์การ

Guideline: แนวทางการอ่านผลสำรวจ Emo-meter

จากการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ จำนวน 7,474 คน ซึ่งผลสำรวจสามารถนำเสนอได้ทั้งแบบรายโรงพยาบาล ภาพรวมทั้ง 15 โรงพยาบาล และตามมิติคุณลักษณะของโรงพยาบาล เช่น ประเภทโรงพยาบาล และระดับการรับรองคุณภาพ (HA) เป็นต้น

ทั้งนี้จะขอ นำผลการสำรวจของโครงการฯ มาเป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการอ่านผลสำรวจ Emo-meter โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สิ่งที่โรงพยาบาลจะได้เป็นข้อมูลจากการศึกษาวิจัย คือ บุคลากรของโรงพยาบาลมีความอยู่ดี มีสุข และผูกพันอยู่ในระดับใด บุคลากรมีการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนการทำงานที่โรงพยาบาลจัดให้อยู่ในระดับใด และปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากร รวมถึงมีความแตกต่างกันหรือไม่ในบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยนำเสนอผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า “Emo-meter” ดังแสดงตามภาพ



หากปัจจัยใดแสดงอยู่ใน Emo-meter ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากร โดยหากปัจจัยปรากฏอยู่ในบริเวณสีเขียว (Strengthen) แสดงว่า บุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพการสนับสนุนปัจจัยนั้นได้ดีในระดับสูงแล้ว โรงพยาบาลจึงควรรักษาระดับไว้ หากปัจจัยปรากฏอยู่ในบริเวณสีเหลือง (Improve) แสดงว่า บุคลากรรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โรงพยาบาลต้องปรับปรุงพัฒนาปัจจัยนั้น และหากปัจจัยปรากฏอยู่ในบริเวณสีแดง (Urgent) แสดงว่า บุคลากรรับรู้อยู่ในระดับต่ำ โรงพยาบาลต้องปรับปรุงพัฒนาปัจจัยนั้นอย่างเร่งด่วน

อีกทั้งในการนำเสนอระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร และระดับความรู้สึกต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรจะนำเสนอเป็นรูปภาพที่ใช้สัญลักษณ์สีแทนระดับค่าคะแนนเฉลี่ย ดังแสดงตามภาพ

	ระดับต่ำ	ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33
	ระดับกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.67
	ระดับสูง	ค่าเฉลี่ย 3.68 – 5.00

10 ขั้นตอนการอ่านผลสำรวจ Emo-meter

- 1 ศึกษาคุณลักษณะของโรงพยาบาล
- 2 ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา
- 3 พิจารณา Emo-meter Ratio
- 4 เปรียบเทียบค่า POS กับค่า Emo-meter
- 5 พิจารณาค่า BE – BL – BS
- 6 พิจารณาปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญใน Emo-meter
- 7 ศึกษาการจัดการกับรายปัจจัย
- 8 พิจารณารายปัจจัยใน Emo-meter ตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 9 พิจารณาข้อเสนอแนะต่อองค์กร / ส่วนงาน HR / และหัวหน้างาน
- 10 จัดทำแผนเพื่อการพัฒนาองค์กรตามปัจจัยที่ได้รับจากผลการศึกษา

1 ศึกษาคุณลักษณะของโรงพยาบาล

บริบทของโรงพยาบาลแต่ละแห่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการแปรผล และทำความเข้าใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นภายในโรงพยาบาล ดังนั้นผู้อ่านควรมีภาพคุณลักษณะของแต่ละโรงพยาบาลในขณะที่อ่านผล

- 1) **ที่ตั้งและภาค:** เหนือ / ตะวันออกเฉียงเหนือ / กลาง / ใต้
- 2) **ประเภทโรงพยาบาล:** โรงพยาบาลศูนย์ / โรงพยาบาลทั่วไป / โรงพยาบาลชุมชน / โรงเรียนแพทย์ / โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์
- 3) **สังกัด:** สนง.ปลัดฯ หรือกรมการแพทย์ / กระทรวงสาธารณสุข / กระทรวงศึกษา
- 4) **ระดับการรับรองคุณภาพ (HA):** ชั้นที่ 2 หรือ 3
- 5) **จำนวนเตียงและจำนวนบุคลากรทางการแพทย์**

- 1) **ที่ตั้งและภาค:** เหนือ / ตะวันออกเฉียงเหนือ / กลาง / ใต้
- ตัวอย่างจากกรณีศึกษา:

- โรงพยาบาลในภาคเหนือ / ตะวันออกเฉียงเหนือ / กลาง / ใต้:

ด้วยพื้นที่ตั้งของโรงพยาบาลที่มีรอยต่อกับประเทศเมียนมาร์ สปป.ลาว และกัมพูชา ซึ่งมีการสาธารณสุขที่ยังไม่ได้มาตรฐานสากล หรือโรงพยาบาลที่มีที่ตั้งในเขตอุตสาหกรรมและใช้แรงงานต่างด้าว ทำให้ประชาชนของประเทศเหล่านี้นิยมเข้ามารับการรักษาในประเทศไทย โรงพยาบาลเหล่านี้จึงมีภาระดูแลคนไข้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากให้บริการประชาชนชาวไทย อันทำให้เกิดผลต่อบัณฑิตจบใหม่ ความสมดุลในงานและครอบครัว (WL) ได้มากกว่าโรงพยาบาลในพื้นที่อื่น

- โรงพยาบาลในภาคใต้:

ความท้าทายในงาน (CW) อาจเป็นปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ หากแต่ต้องพัฒนา เนื่องมาจากการบรรจุบุคลากรในภาคใต้

อาจมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าตำแหน่งงาน ทั้งนี้ค่านิยมที่อยากให้บุตรหลานเข้ารับราชการ และค่านิยมเรื่องการศึกษา ทำให้บางโรงพยาบาลยากที่จะหาผู้สมัครคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และต้องรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิสองกว่าตำแหน่งงาน แต่เมื่อได้เข้าทำงานแล้ว กลับพบว่างานไม่ท้าทาย จึงเป็นเหตุที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงพยาบาลได้

- 2) **ประเภทโรงพยาบาล:** โรงพยาบาลศูนย์ / โรงพยาบาลทั่วไป / โรงพยาบาลชุมชน / โรงเรียนแพทย์
- 3) **สังกัด:** สนง.ปลัดฯ หรือกรมการแพทย์ / กระทรวงสาธารณสุข / กระทรวงศึกษา

โรงพยาบาลของรัฐแบ่งออกเป็น 6 ประเภท

- (1) โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
- (2) โรงพยาบาลศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก
- (3) โรงพยาบาลส่วนกลาง
- (4) โรงพยาบาลส่วนภูมิภาค ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
- (5) โรงพยาบาลเฉพาะทาง
- (6) โรงพยาบาลสังกัดหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ สภาอากาศ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร กรมการแพทย์ ทหารบก กรมการแพทย์ทหารเรือ กรมการแพทย์ทหารอากาศ กระทรวงกลาโหม สำนักงานแพทย์ใหญ่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ การรถไฟแห่งประเทศไทย การท่าเรือแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง กระทรวงการคลัง และกระทรวงยุติธรรม

แม้ว่าโรงพยาบาลที่ทำการศึกษาคือเป็นโรงพยาบาลของรัฐหากแต่ต่างสังกัด ดังนั้นการแปรผลการศึกษาก็จำเป็นต้องพิจารณาถึงสังกัดของโรงพยาบาลอีกด้วย โรงพยาบาลส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นโรงพยาบาลของรัฐ และสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หากแต่อยู่ต่างกรมหรือสำนัก

- โรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค เช่น โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน จะขึ้นตรงกับสำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข
- โรงพยาบาลในส่วนกลางหรือในกรุงเทพมหานคร จะขึ้นตรงกับกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เช่น โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี โรงพยาบาลสงฆ์ เป็นต้น รวมถึงโรงพยาบาลเฉพาะทางอื่นๆ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เช่น สถาบันมะเร็งแห่งชาติ สถาบันโรคทรวงอก สถาบันประสาทวิทยา และสถาบันผิวหนัง เป็นต้น
- โรงพยาบาลที่ดูแลรักษาผู้ป่วยทางด้านจิตเวช จะขึ้นตรงกับกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เช่น สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา และโรงพยาบาลศรีธัญญา เป็นต้น
- นอกเหนือจากโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ในประเทศไทยยังมีโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลสังกัดหน่วยงานอื่นๆ เช่น สภาอากาศ กระทรวงกลาโหม กระทรวงศึกษาธิการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร

โดยโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลรัฐทั้งหมดจะให้บริการประชาชนตามสิทธิการรักษาในโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หากแต่ละโรงพยาบาลมีความพร้อมในการให้บริการที่แตกต่างกันไป อันอาจเป็นผลต่อความมั่นคงในงาน (JS) สภาพแวดล้อม

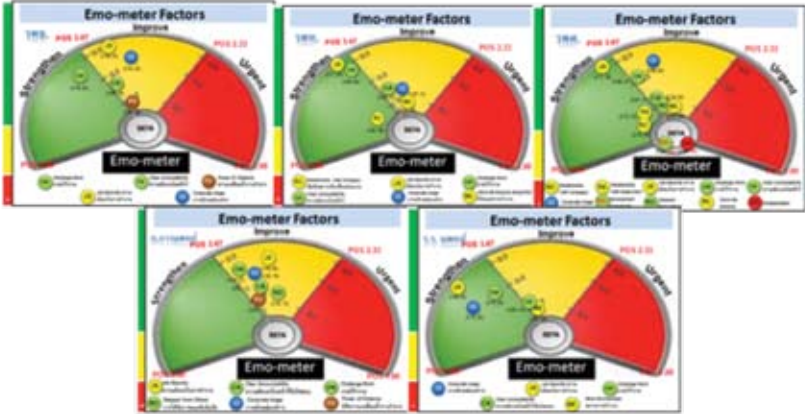
ในการทำงาน (WE) ภาพลักษณ์องค์กร (CI) ความท้าทายในงาน (CW) ความก้าวหน้าในงาน (CG) ได้ ซึ่งเรื่องเหล่านี้มีผลต่อความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงพยาบาลได้

- โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เป็นโรงพยาบาลในมหาวิทยาลัย และโรงเรียนแพทย์ของคณะแพทยศาสตร์หรือวิทยาลัยแพทยศาสตร์ต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็นศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (Super Tertiary Care) ที่มีขีดความสามารถในการให้บริการ และมีความพร้อมในการรักษาสูงสุด เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลที่ใช้สำหรับการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรทางด้านการศึกษา และเป็นโรงพยาบาลสำหรับการค้นคว้าวิจัยต่างๆ ในประเทศไทยมีอยู่ 12 แห่ง
- โรงพยาบาลศูนย์ (รพศ.) เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัด ประจำภูมิภาคที่มีขีดความสามารถระดับตติยภูมิ (Tertiary Care) มีจำนวนเพียงมากกว่า 500 แห่งในประเทศไทย มีอยู่ 26 แห่ง บางแห่งเป็นโรงพยาบาลศูนย์แพทยศาสตร์ศึกษาชั้นคลินิกอีกด้วย
- โรงพยาบาลศูนย์แพทยศาสตร์ศึกษาชั้นคลินิก ในปี พ.ศ. 2537 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้กระทรวงสาธารณสุขร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัย จัดทำ “โครงการร่วมผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท” เพื่อแก้ไขความขาดแคลนแพทย์ในส่วนภูมิภาค โดยร่วมมือกับคณะแพทยศาสตร์ต่างๆ ในการร่วมผลิตแพทย์ โดยจัดตั้ง “สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท” ในปี พ.ศ. 2540 เพื่อรับผิดชอบโครงการดังกล่าว โดยใช้ชื่อย่อว่า “สบพช.”

สำหรับการจัดการเรียนการสอนนั้น ในระดับชั้น Pre-clinic (ชั้นปีที่ 1 - 3) จัดการเรียนการสอนที่คณะแพทยศาสตร์ ประจำมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานครและ ส่วนภูมิภาค ส่วนในระดับชั้น Clinic (ชั้นปีที่ 4 - 6) จะอาศัยโรงพยาบาลทั่วไป (บางแห่ง) และโรงพยาบาล ศูนย์ (บางแห่ง) ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจัดตั้งเป็น สถาบันสมทบในการเรียนและฝึกปฏิบัติงานของนิสิต นักศึกษาแพทย์ โดยใช้ชื่อว่า “ศูนย์แพทยศาสตร์ศึกษา ชั้นคลินิก” ปัจจุบันมีจำนวน 41 แห่ง

- โรงพยาบาลทั่วไป (รพท.) เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดทั่วไป หรือโรงพยาบาลประจำอำเภอขนาดใหญ่ที่มีขีดความสามารถระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) มีจำนวนเพียง 120 - 500 แห่ง ในประเทศไทยมีอยู่ 74 แห่ง (รวมโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้วด้วย)
- โรงพยาบาลชุมชน (รพช.) เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็นโรงพยาบาลประจำอำเภอทั่วไป มีขีดความสามารถระดับปฐมภูมิ (Primary Care) หรือระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) ในบางแห่ง มีจำนวนเพียง 10 - 120 แห่ง ในประเทศไทยมีอยู่ 723 แห่ง

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร
จำแนกตามประเภทของโรงพยาบาล



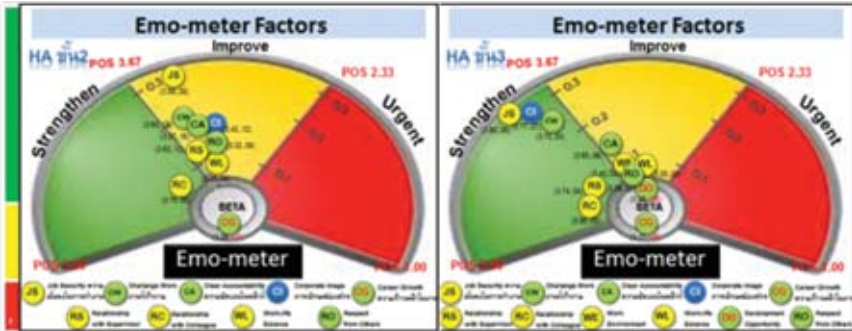
ประเภทโรงพยาบาล	บุคลากรให้ความสำคัญและ องค์การทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญ แต่ องค์การต้องปรับปรุง
ร.ร.แพทย์	JS CW CI	CA WE
รพ.ศูนย์	JS RS RC	CA CW CI RO WL DO CO
รพ.ทั่วไป	JS CW RC	CA CI WL
รพ.ชุมชน	CW	CA JS CI PD
รพ.สังกัดกรมการแพทย์		CA JS CW CI RO PD

- บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป มีการรับรู้และพึงพอใจต่อเรื่องความมั่นคงในการทำงาน (JS) มากกว่าบุคลากรของโรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์
- บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนมีการรับรู้และพึงพอใจต่อเรื่องงานที่ทำหาย (CW) มากกว่าบุคลากรของโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์

- บุคลากรของโรงเรียนแพทย์เท่านั้น ที่มีการรับรู้และพึงพอใจต่อเรื่องภาพลักษณ์องค์กร (CI) ในระดับสูง ขณะที่โรงพยาบาลอื่นๆ ให้ความสำคัญ หากแต่ยังมีได้พึงพอใจต่อเรื่องนี้มากนัก

4) ระดับการรับรองคุณภาพ (HA): ขั้นที่ 2 หรือ 3

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากร จำแนกตามระดับ HA ขั้นที่ 2 และ 3



HA ขั้น 2

HA ขั้น 3

ประเภทโรงพยาบาล	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์กรทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์กรต้องปรับปรุง
HA ขั้น 2	RC	JS CW CA CI RO RS WL CG
HA ขั้น 3	JS CI CW RS RC	CA RO WE WL CG DO

- บุคลากรของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้น 2 มีการรับรู้และพึงพอใจต่อเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูงเท่า่นั้น ส่วนเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญ หากแต่ยังมีได้พึงพอใจต่อเรื่องนี้มากนัก ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน (JS) งานที่ทำหาย (CW) ความชัดเจนในหน้าที่ (CA) ภาพลักษณ์องค์กร (CI) การได้รับการยอมรับ/ชื่นชมจากผู้อื่น (RO) สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS) และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WL)
- บุคลากรของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้น 3 มีการรับรู้และพึงพอใจในระดับสูงต่อเรื่องความมั่นคงในการทำงาน (JS) ภาพลักษณ์องค์กร (CI) งานที่ทำหาย (CW) สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS) และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC) ส่วนเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญ หากแต่ยังมีได้พึงพอใจต่อเรื่องนี้มากนัก ได้แก่ ความชัดเจนในหน้าที่ (CA) การได้รับการยอมรับ/ชื่นชมจากผู้อื่น (RO) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (WE) และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WL)
- บุคลากรของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้น 2 และชั้น 3 ให้ความสำคัญ หากแต่ยังมีได้พึงพอใจต่อเรื่องความก้าวหน้าในงาน (CG) ส่วนโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้น 3 ยังมีเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (DO) ซึ่งเป็นเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญ หากแต่ยังมีได้พึงพอใจอย่างไรก็ตามทั้งสองเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีค่าทำนายต่ำกว่าปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นเรื่องนี้อาจมีอิทธิพลต่อกลุ่มคนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

5) จำนวนเตียงและจำนวนบุคลากรทางการแพทย์

สัดส่วนแพทย์ พยาบาลต่อประชากร และสัดส่วนบุคลากรทางการแพทย์ จำแนกตามภาค และอัตราการครองเตียง

ภาค	สัดส่วน...ต่อประชากร		สัดส่วนบุคลากรทางการแพทย์			อัตราการ ครองเตียง
	แพทย์	พยาบาล	รพ.ศูนย์	รพ.ทั่วไป	รพ.ชุมชน	
อีสาน	4947	766	3458	3889	1361	89
ใต้	3504	519	2210	1889	1136	83
เหนือ	3397	526	2560	1898	1124	87
กลาง	2533	491	2549	1562	1388	75
กรุงเทพฯ	1052	282				65
ทั่วประเทศ	2893	531	3027	2390	1400	80

หมายเหตุ: สัดส่วนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากรปี พ.ศ. 2553

ข้อมูลในส่วนนี้สะท้อนความขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากรในแต่ละพื้นที่ และแต่ละประเภทของโรงพยาบาล อันอาจส่งผลต่อภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ทำให้บุคลากรอยู่ดี มีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลนั้นลดน้อยลงได้

2) ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลมีความสำคัญอย่างมากต่อการแปลผล เพื่อช่วยทำความเข้าใจความต้องการของบุคลากรในโรงพยาบาลตามมิติต่างๆ ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้อ่านผลควรมีภาพข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรในโรงพยาบาล ตามมิติต่างๆ อาทิ

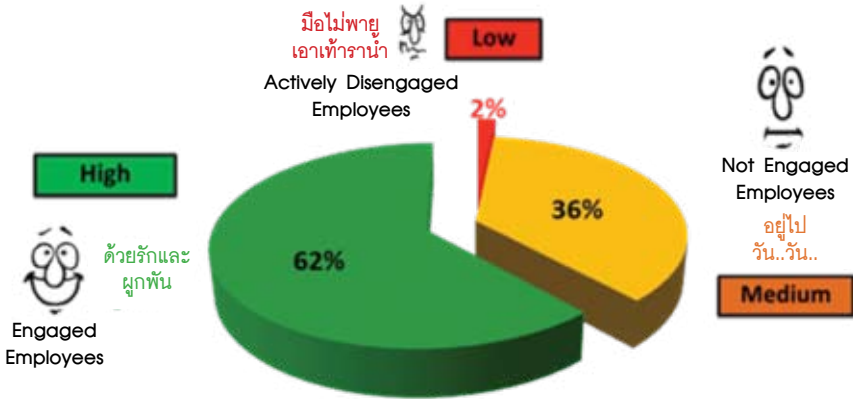
- 1) เพศ: ชาย / หญิง
- 2) ช่วงอายุ: Generation BB (พ.ศ. 2489 – 2507) / Generation X (พ.ศ. 2508 – 2519) / Generation Y (พ.ศ. 2520 – 2534) / และ Generation Z (พ.ศ. 2535 เป็นต้นไป)

- 3) สถานภาพ: โสด / สมรสมีบุตร / สมรสไม่มีบุตร / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ / หม้าย
- 4) จำนวนผู้อยู่ใต้อุปการะ: ไม่มี / มี 1 คน / มี 2 - 3 คน / มี 4 คนขึ้นไป
- 5) การศึกษา: ปริญญาตรี - ปริญญาเอก
- 6) ระยะเวลาที่ท่านร่วมงานกับโรงพยาบาล: น้อยกว่า 1 ปี - 21 ปีขึ้นไป
- 7) สายงาน/วิชาชีพ: แพทย์ / พยาบาล / ทันตแพทย์ / เภสัชกร / สนับสนุนทางการแพทย์ / สนับสนุนทั่วไป
- 8) ประเภทการจ้าง: ข้าราชการ / พนักงานราชการ / พนักงานของรัฐ / พนักงานมหาวิทยาลัย / ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว
- 9) ระยะเวลาในการเลื่อนระดับ / ตำแหน่งครั้งล่าสุด: เคยได้เลื่อนเมื่อ...ปีที่ผ่านมา / ไม่เคยได้เลื่อน
- 10) สถานภาพทางเศรษฐกิจ: เพียงพอเหลือเก็บ / เพียงพอไม่เหลือเก็บ / ไม่เพียงพอและเป็นหนี้

ข้อมูลเชิงประจักษ์ประการหนึ่งของทุกโรงพยาบาลที่มีเหมือนกันคือ มีบุคลากรเพศหญิงในสัดส่วนที่มากกว่าเพศชายถึง 80:20 ดังนั้นความต้องการของบุคลากรที่เป็นเพศหญิงมักเป็นเรื่องที่โรงพยาบาลควรให้ความสำคัญ เช่น เรื่องการได้รับการยอมรับ/ชื่นชมจากผู้อื่น (RO) และการได้รับความสมดุลในชีวิตครอบครัวและงาน (WL) ซึ่งในผลการศึกษาเรื่องนี้พบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรในแต่ละโรงพยาบาลสามารถพิจารณาได้จากภาพรวมมากกว่ารายด้าน เช่น บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง Generation Y สมรส มีบุตร หรือผู้อยู่ใต้อุปการะ 2 - 3 คน ดังนั้นการอภิปรายผลจะอยู่บนฐานของบุคลากรที่มีภาวะครอบครัวมากกว่าโสด

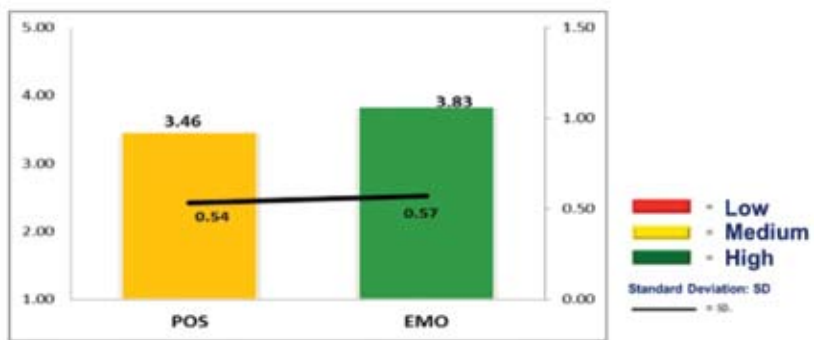
3 พิจารณา Emo-meter Ratio



Emo-meter Ratio แสดงถึง สัดส่วนของบุคลากรในโรงพยาบาล ที่มีระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพันในระดับสูง หรืออยู่ด้วยรักและผูกพัน (สีเขียว) ระดับปานกลาง หรืออยู่ไปวัน วัน (สีเหลือง) และระดับต่ำ หรืออยู่แบบมือไม่พาย เอาเท้าราน้ำ (สีแดง) ซึ่งจากผลการสำรวจ แสดงให้เห็นว่า ภาพรวม 15 โรงพยาบาล (บุคลากรจำนวน 7,474 คน) กลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ด้วยรักและผูกพัน (ร้อยละ 62) รองลงมา คือ อยู่ไปวัน วัน (ร้อยละ 36) และมีกลุ่มมือไม่พาย เอาเท้าราน้ำ น้อยที่สุด (ร้อยละ 2)

4 เปรียบเทียบค่า POS กับ ค่า Emo-meter

- ค่า POS คือ ระดับการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์การ (POS)
- ค่า Emo-meter คือ ระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร (EMO)



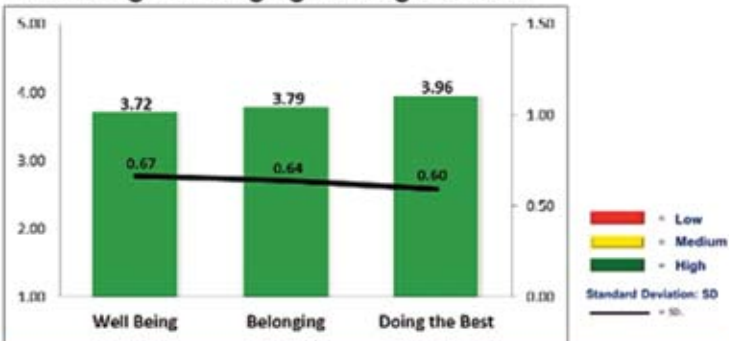
จากผลการสำรวจ แสดงให้เห็นว่า ภาพรวม 15 โรงพยาบาล บุคลากรรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์การ (POS) อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพัน (EMO) อยู่ในระดับสูง

ความท้าทายขององค์การอยู่ที่การทำอะไรให้ค่า POS อยู่ในระดับที่บุคลากรในองค์การพึงพอใจในระดับสูงด้วย นั่นหมายถึงองค์การได้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในภาพรวมได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ

6 พิจารณาค่า BE – BL – BS

- ค่า Well Being (BE) คือ ระดับความรู้สึกอยู่ดี มีสุขของบุคลากรสามารถเทียบได้กับเรื่องความสุข (Happiness)
- ค่า Belonging (BL) คือ ระดับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ค่า Doing the Best (BS) คือ ระดับความรู้สึกอยากทำงานทุ่มเทกาย ใจให้กับองค์กร มีความปรารถนา (Passion) ที่จะเห็นองค์กรดีขึ้น

Well Being – Belonging – Doing the Best



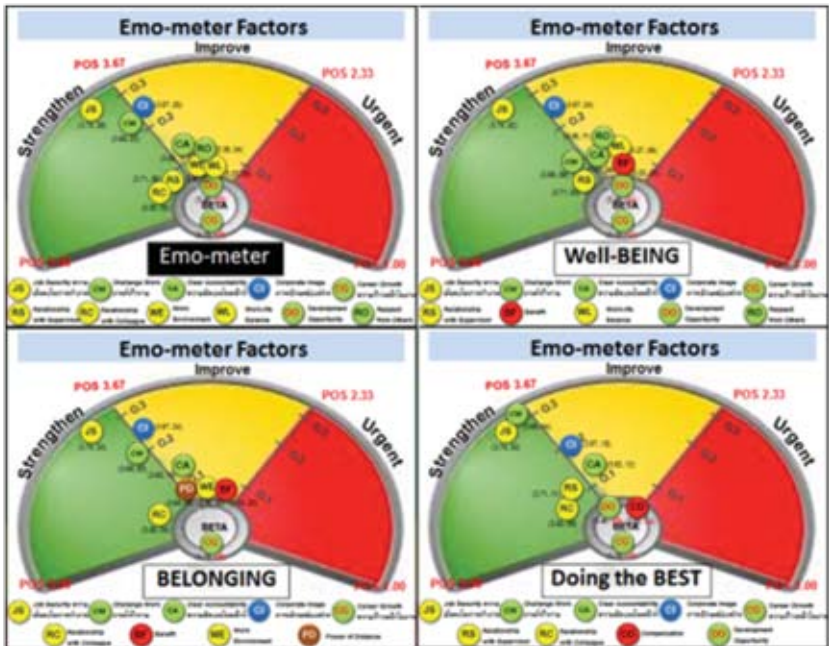
ปัจจัยที่	Emo-meter	N	Mean	SD.	Level
1	Well Being	7,385	3.72	0.67	สูง
2	Belonging	7,383	3.79	0.64	สูง
3	Doing the Best	7,382	3.96	0.60	สูง

จากผลการสำรวจ แสดงให้เห็นว่า ภาพรวม 15 โรงพยาบาล บุคลากรมี BE BL และ BS อยู่ในระดับสูง โดยมี BS: ระดับความรู้สึกอยากทำงาน ทุ่มเทกาย ใจให้กับองค์กร มีความปรารถนา (Passion) ที่จะเห็นองค์กรดีขึ้นอยู่ในระดับสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.96)

6 พิจารณาปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญใน Emo-meter

ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ คือ ปัจจัยที่แสดงอยู่ใน Emo-meter ทั้งนี้ปัจจัยที่อยู่ในบริเวณสีแตกต่างกัน แสดงถึง ความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัยนั้นๆ ในระดับที่แตกต่างกัน

โดยผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรนั้น สามารถนำเสนอได้เป็น 4 Meters ได้แก่ 1) Emo-meter: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และผูกพันโดยรวม 2) Well-Being: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข 3) Belonging: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 4) Doing the Best: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทกาย ใจในการทำงาน ดังแสดงตามภาพ



โดยหากปัจจัยอยู่ในบริเวณสีเขียว (Strengthen) แสดงว่าเป็นปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ และบุคลากรรับรู้ว่าโรงพยาบาลสนับสนุนปัจจัยนั้นได้ดี และรู้สึกพึงพอใจในระดับสูง โรงพยาบาลควรรักษาระดับไว้ หากอยู่ในบริเวณสีเหลือง (Improve) แสดงว่าเป็นปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ และรู้สึกพึงพอใจในระดับปานกลาง โรงพยาบาลต้องปรับปรุงปัจจัยนั้น และหากอยู่ในบริเวณสีแดง (Urgent) แสดงว่าเป็นปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ แต่รู้สึกพึงพอใจในระดับต่ำ โรงพยาบาลต้องปรับปรุงปัจจัยนั้นอย่างเร่งด่วน

จากปัจจัยที่แสดงอยู่ใน Emo-meter สามารถสรุปความถี่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรในภาพรวมได้ดังนี้

No	POS	Mean	SD.	Frequency	ปัจจัยที่ส่งผลต่อ Emo-meter
1	JS	3.74	0.71	15	<p>เมื่อพิจารณาความถี่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุขและความผูกพัน (วิเคราะห์ด้วย Multiple Regression) ในภาพรวมของบุคลากรโรงพยาบาลทั้ง 15 โรงพยาบาล พบว่า ความมั่นคงในงาน (JS) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ และเป็นปัจจัยที่บุคลากรรับรู้ว่าโรงพยาบาลทำได้ดี รองลงมาคือ งานที่ท้าทาย (CW) (13 รพ.) ซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคลากรรับรู้ว่าโรงพยาบาลทำได้ดีเช่นกัน ส่วนภาพลักษณ์องค์กร (CI) (11 รพ.) เป็นปัจจัยที่บุคลากรรับรู้ว่าโรงพยาบาลทำได้ดีในระดับกลาง</p> <p>สำหรับปัจจัยที่มีเครื่องหมาย (-) เช่น ค่าตอบแทน (CO) โอกาสในการพัฒนา (DO) และความก้าวหน้าในงาน (CG) เป็นปัจจัยที่เมื่อบุคลากรได้รับรับรู้เพิ่มขึ้น แต่จะทำให้ความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันลดลง</p>
2	CW	3.68	0.60	13	
3	CI	3.67	0.70	11	
4	CA	3.63	0.63	9	
5	RS	3.71	0.72	6	
6	RC	3.82	0.63	6	
7	RO	3.37	0.66	4	
8	CO	3.04	0.93	2 (-1)	
9	WE	3.37	0.74	2	
10	DO	3.47	0.72	2 (-2)	
11	PD	3.65	0.84	2	
12	ID	3.51	0.70	2	
13	WL	3.28	0.76	1	
14	IC	3.42	0.65	1	
15	CG	3.15	0.84	1 (-1)	
16	BF	3.04	0.90	0	
17	MF	3.57	0.66	0	

และสามารถสรุปความถี่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล (Belonging) และความรู้สึกทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best) ได้ดังนี้

Being			Belonging			Doing the best		
No.	POS	Freq.	No.	POS	Freq.	No.	POS	Freq.
1	JS	18	2	JS	14	2	CW	18
2	CI	10	3	CW	13	3	JS	11
3	RO	9	4	CI	12	4	CI	9
4	CA	9	5	CA	7	4	RS	8
5	CW	8	6	WE	4	5	CA	8
6	WL	7	7	IC	3	6	IC	5
7	RS	4	8	RS	2	7	CO	5 (-8)
8	WE	4	9	IC	2	8	DO	3 (-3)
9	MF	2	10	ID	2 (-1)	9	CO	3 (-8)
10	ID	2	11	MF	1	10	RS	2
11	IC	1	12	WL	1	11	MF	1 (-1)
12	MF	1	13	DO	1	12	WE	1
13	IC	1	14	PD	1	13	WL	1
14	DO	1 (-1)	15	MF	1	14	PD	1
15	CA	1	16	CO	0	15	ID	1
16	CO	0	17	DO	0	16	IC	0
17	PD	0				17	MF	0

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-being) ของ รพ. ส่วนใหญ่คือ ความมั่นคงในการทำงาน (JS) ภาพลักษณ์องค์กร (CI) การได้รับการยอมรับนับถือ (RO) ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ (CA) และความทุ่มเทในงาน (CW)

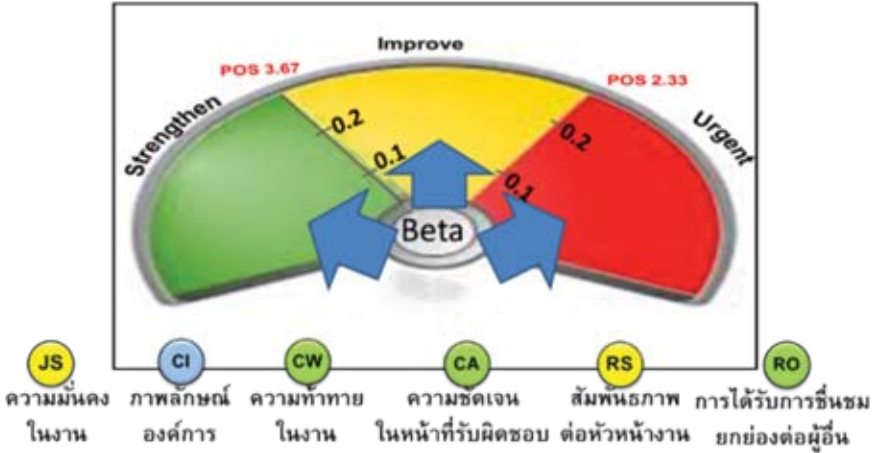
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ รพ. (Belonging) ส่วนใหญ่คือ ความมั่นคงในการทำงาน (JS) ความทุ่มเทในงาน (CW) และภาพลักษณ์องค์กร (CI)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the best) ส่วนใหญ่คือ ความทุ่มเทในงาน (CW) ความมั่นคงในการทำงาน (JS) ภาพลักษณ์องค์กร (CI) สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS) และความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ (CA)

๗) ศึกษาการจัดการกับรายปัจจัย

ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ คือ ปัจจัยที่แสดงอยู่ใน Emo-meter หากแต่ค่าในการทำนาย หรืออิทธิพลในการส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีค่าในการทำนายหรือมีอิทธิพลในการส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันในระดับสูงเท่านั้น นั่นคือปัจจัยที่มีค่า Beta ตั้งแต่ 0.1 ขึ้นไป ดังแสดงตามภาพ

ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญต่อความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากรในระดับค่า Beta ตั้งแต่ 0.1 ขึ้นไป



จากผลการสำรวจสรุปได้ว่า มี 6 ปัจจัยที่มีค่าในการทำนาย หรือ มีอิทธิพลในการส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันในระดับสูง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1 ความมั่นคงในการทำงาน (JS - Job Security)

	Mean	Std. Deviation	N	Emo (Beta)	BE (Beta)	BL (Beta)	BS (Beta)	Freq.
3-JS	3.74	0.71	7121	.38	.42	.33	.30	15

ความมั่นคงในการทำงาน (JS - Job Security) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยความมั่นคงในการทำงาน (JS - Job Security) มีผลต่อคุณลักษณะของโรงพยาบาล และคุณลักษณะของบุคลากร ดังนี้

คุณลักษณะ	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์การทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์การต้องปรับปรุง
ระดับชั้น HA	HA ชั้น 3 ค่าเฉลี่ย = 3.80	HA ชั้น 2 ค่าเฉลี่ย = 3.59
ประเภท รพ.	รพท. รพศ. รร.แพทย์	รพช. สังกัดกรมการแพทย์
สาขางาน/วิชาชีพ	แพทย์ พยาบาล ส.การแพทย์ ส.ทั่วไป	เภสัชกร
ประเภทกรจ้าง	ข้าราชการ พนักงานฯ ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว
ช่วงอายุ	Generation BB และ X	Generation Y

ความมั่นคงในการทำงาน (JS) ได้รับความสำคัญจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างของทุกโรงพยาบาล (15 โรงพยาบาล) และเป็นเรื่องที่บุคลากรโดยรวมได้รับหรือพึงพอใจต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับสูง (Mean 3.74) นอกจากนี้ความมั่นคงในการทำงานยังเป็นตัวทำนายที่สำคัญในทุกกลุ่มและมีผลต่อ Emo-meter ทุกด้าน ทั้งด้านการคงอยู่ (BE) การเป็นส่วนหนึ่ง (BL) และการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (BS)

อย่างไรก็ตามการรับรู้เรื่องความมั่นคงในการทำงานของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 2 มีระดับการรับรู้หรือความพึงพอใจ (Mean 3.59) ที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 3 (Mean 3.80) ดังนั้นโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 2 ควรเร่งสื่อสารนโยบายเรื่องนี้ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน โดยเฉพาะกลุ่มลูกจ้างที่มีการต่อสัญญา ซึ่งมักจะรับรู้เรื่องความมั่นคงในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ

นอกจากนี้หากโรงพยาบาลใดมีนโยบายในการให้ความมั่นคงในการทำงานสูง ควรดำเนินการเรื่องการคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการเข้ามาเป็นบุคลากรโรงพยาบาลแล้วไม่ทำงานก็อยู่ได้

2

ภาพลักษณ์องค์กร (CI - Corporate Image)

	Mean	Std. Deviation	N	Emo (Beta)	BE (Beta)	BL (Beta)	BS (Beta)	Freq.
14-CI	3.67	0.69	7121	.25	.24	.24	.18	11

ภาพลักษณ์องค์กร (CI - Corporate Image) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจ

ปัจจัยภาพลักษณ์องค์กร (CI - Corporate Image) มีผลต่อคุณลักษณะของโรงพยาบาล และคุณลักษณะของบุคลากร ดังนี้

คุณลักษณะ	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์การทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์การต้องปรับปรุง
ระดับชั้น HA	HA ชั้น 3 ค่าเฉลี่ย = 3.77	HA ชั้น 2 ค่าเฉลี่ย = 3.43
ประเภท รพ.	รพ.แพทย์	รพช. รพท. รพศ. สังกัดกรมการแพทย์
สายงาน/วิชาชีพ	แพทย์	พยาบาล ส.การแพทย์ ส.ทั่วไปเภสัชกร
ประเภทการจ้าง	พนักงานฯ ลูกจ้างประจำ	ข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว
ช่วงอายุ	Generation BB	Generation X Y และ Z

ภาพลักษณ์โรงพยาบาล (CI) ได้รับความสำคัญจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาล 11 โรง และเป็นเรื่องที่บุคลากรโดยรวมได้รับหรือพึงพอใจต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ภาพลักษณ์โรงพยาบาลยังเป็นตัวทำนายนายที่สำคัญในทุกกลุ่ม และมีผลต่อ Emo-meter ทุกด้าน ทั้งด้านการคงอยู่ (BE) การเป็นส่วนหนึ่ง (BL) และการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (BS)

อย่างไรก็ตามการรับรู้เรื่องภาพลักษณ์โรงพยาบาลของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 2 มีระดับการรับรู้หรือความพึงพอใจ (Mean 3.43)

ที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 3 (Mean 3.77) อยู่มาก โรงพยาบาลกลุ่มโรงเรียนแพทย์มีการรับรู้เรื่องนี้ดีอยู่ในระดับสูงมาก (Mean 4.12) ซึ่งประเด็นที่คนส่วนใหญ่ภาคภูมิใจกับโรงพยาบาล คือ ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการรักษาพยาบาล การบริการ และงานคุณภาพ

เนื่องจากการรับรู้เรื่องภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยแรงจูงใจที่มีต้นทุนต่ำ ดังนั้นหากโรงพยาบาลหรือหัวหน้างานทุกระดับมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรภายในโรงพยาบาลได้รับทราบความสำเร็จของโรงพยาบาลในทุกเรื่องไม่ว่าเล็กหรือใหญ่เป็นสิ่งที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง

3 งานที่ท้าทาย (CW – Challenge Work)

	Mean	Std. Deviation	N	Emo (Beta)	BE (Beta)	BL (Beta)	BS (Beta)	Freq.
10-CW	3.68	0.59	7121	.23	.09	.20	.34	13

งานที่ท้าทาย (CW – Challenge Work) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์กรจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจ

ปัจจัยงานที่ท้าทาย (CW – Challenge Work) มีผลต่อคุณลักษณะของโรงพยาบาล และคุณลักษณะของบุคลากร ดังนี้

คุณลักษณะ	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์กรทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์กรต้องปรับปรุง
ระดับชั้น HA	HA ชั้น 3 ค่าเฉลี่ย = 3.72	HA ชั้น 2 ค่าเฉลี่ย = 3.60
ประเภท รพ.	รพช. รพท. รร.แพทย์	รพศ. สังกัดกรมการแพทย์
สายงาน/วิชาชีพ	แพทย์ พยาบาล	เภสัชกร ส.การแพทย์ ส.ทั่วไป
ประเภทการจ้าง	ข้าราชการ พนักงานฯ	ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างประจำ
ช่วงอายุ	Generation BB และ X	Generation Y และ Z

ความท้าทายในการทำงาน (CW) ได้รับความสำคัญจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาล 13 โรง และเป็นเรื่องที่บุคลากรโดยรวมได้รับหรือพึงพอใจต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ความท้าทายในการทำงาน ยังเป็นตัวทำนายที่สำคัญในทุกกลุ่ม และมีผลต่อ Emo-meter ทุกด้าน ทั้งด้านการคงอยู่ (BE) การเป็นส่วนหนึ่ง (BL) และการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (BS)

อย่างไรก็ตามการรับรู้เรื่องความท้าทายในการทำงานของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 2 มีระดับการรับรู้หรือความพึงพอใจ (Mean 3.60) ที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 3 (Mean 3.72) และกลุ่ม Generation Y และ Z กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวมีการรับรู้และพึงพอใจต่อเรื่องนี้เพียงระดับปานกลาง ซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะงานที่คนกลุ่มนี้มักได้รับเนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นงานที่ได้รับอาจเป็นงานที่ยังไม่ท้าทายหรือมีความยากมากนัก ดังนั้นหัวหน้างานควรเสริมบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุขสนาน หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายได้บ้าง โดยให้เจ้าตัวเป็นผู้เสนอเอง

4 ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจ (CA – Clear Accountability)

	Mean	Std. Deviation	N	Emo (Beta)	BE (Beta)	BL (Beta)	BS (Beta)	Freq.
8-CA	3.62	0.63	7121	.11	.09	.10	.12	9

ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจ (CA – Clear Accountability) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์กรจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจ

ปัจจัยความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจ (CA – Clear Accountability) มีผลต่อคุณลักษณะของโรงพยาบาล และคุณลักษณะของบุคลากร ดังนี้

คุณลักษณะ	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์การทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์การต้องปรับปรุง
ระดับชั้น HA		HA ชั้น 3 ค่าเฉลี่ย = 3.65 HA ชั้น 2 ค่าเฉลี่ย = 3.57
ประเภท รพ.		รพท. รพศ. ร.ร.แพทย์ รพช. สังกัดกรมการแพทย์
สายงาน/วิชาชีพ	ทันตแพทย์	พยาบาล เกสัชกร ส.การแพทย์ ส.ทั่วไป
ประเภทการจ้าง		ข้าราชการ พนง.มหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว
ช่วงอายุ	Generation BB	Generation X และ Y

ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ (CA) ได้รับความสำคัญจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาล 9 โรง และเป็นเรื่องที่บุคลากรโดยรวมได้รับหรือพึงพอใจต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบยังเป็นตัวทำนายที่สำคัญในทุกกลุ่ม และมีผลต่อ Emo-meter ทุกด้าน ทั้งด้านการคงอยู่ (BE) การเป็นส่วนหนึ่ง (BL) และการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (BS)

อย่างไรก็ตามการรับรู้เรื่องความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 2 มีระดับการรับรู้หรือความพึงพอใจ (Mean 3.57) ที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ชั้นที่ 3 (Mean 3.65)

กลุ่ม Generation Y รับรู้เรื่องความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและพึงพอใจต่อเรื่องนี้น้อยกว่า Generations อื่นๆ ดังนั้นโรงพยาบาลโดยเฉพาะหัวหน้างานควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องการเป็นหัวหน้างานเพื่อเกิดการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับเรื่องการมอบหมายงานและการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบงานให้บุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งอาจมีประสบการณ์น้อย และไม่มีความชัดเจนกับงานที่ทำ

5

**สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน
(RS - Relationship with Supervisor)**

	Mean	Std. Deviation	N	Emo (Beta)	BE (Beta)	BL (Beta)	BS (Beta)	Freq.
1-RS	3.71	0.72	7121	.06	.03		.11	6

สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS - Relationship with Supervisor) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยสัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS - Relationship with Supervisor) มีผลต่อคุณลักษณะของโรงพยาบาล และคุณลักษณะของบุคลากร ดังนี้

คุณลักษณะ	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์การทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์การต้องปรับปรุง
ระดับชั้น HA	HA ชั้น 3 ค่าเฉลี่ย = 3.74	HA ชั้น 2 ค่าเฉลี่ย = 3.62
ประเภท รพ.	รพศ.	
สายงาน/วิชาชีพ	พยาบาล ส.ทั่วไป	
ประเภทการจ้าง	ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว	
ช่วงอายุ	Generation Y และ Z	

สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (RS) ได้รับความสำคัญจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาล 6 โรง และเป็นเรื่องที่บุคลากรโดยรวมได้รับหรือพึงพอใจต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้สัมพันธภาพกับหัวหน้างานยังเป็นตัวทำนายในด้านการคงอยู่ (BE) และการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (BS)

อย่างไรก็ตามการรับรู้เรื่องสัมพันธภาพกับหัวหน้างานของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ขั้นที่ 2 มีระดับการรับรู้หรือความพึงพอใจ (Mean 3.62) ที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ขั้นที่ 3 (Mean 3.74)

นอกจากนี้สัมพันธภาพกับหัวหน้างานเป็นตัวทำนายนที่สำคัญของโรงพยาบาลศูนย์ และกลุ่มลูกจ้างประจำและชั่วคราวมากกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยมีผลต่อ Emo-meter ทุกด้าน ทั้งด้านการคงอยู่ (BE) การเป็นส่วนหนึ่ง (BL) และการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (BS) ดังนั้นโรงพยาบาลควรเสริมทักษะหัวหน้างานในเรื่องการสร้างสัมพันธ์กับลูกน้องให้คนกลุ่มนี้เป็นสำคัญ

6

การได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from the others)

	Mean	Std. Deviation	N	Emo (Beta)	BE (Beta)	BL (Beta)	BS (Beta)	Freq.
13-RO	3.36	0.65	7121	.04	.11			4

การได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from the others) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจ

ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ (RO - Respect from the others) มีผลต่อคุณลักษณะของโรงพยาบาล และคุณลักษณะของบุคลากร ดังนี้

คุณลักษณะ	บุคลากรให้ความสำคัญและองค์การทำได้ดี	บุคลากรให้ความสำคัญแต่องค์การต้องปรับปรุง
ระดับชั้น HA		HA ขั้น 3 ค่าเฉลี่ย = 3.38 HA ขั้น 2 ค่าเฉลี่ย = 3.32
ประเภท รพ.		รพศ. สังกัดกรมการแพทย์
สายงาน/วิชาชีพ		ทันตแพทย์
ประเภทการจ้าง		ข้าราชการ

การได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้อื่น (RO) ได้รับความสำคัญจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาล 4 โรง และเป็นเรื่องที่บุคลากรได้รับหรือพึงพอใจต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้การได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้อื่นยังเป็นตัวทำนายที่สำคัญในด้านการคงอยู่ (BE) เท่านั้น

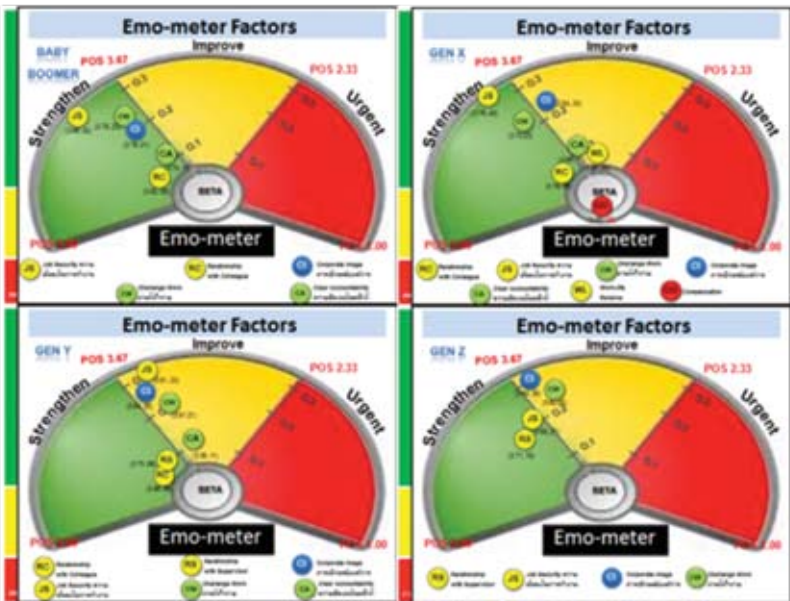
อย่างไรก็ตามการรับรู้เรื่องการได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้อื่นของโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ขั้นที่ 2 มีระดับการรับรู้หรือความพึงพอใจ (Mean 3.32) ที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผ่าน HA ขั้นที่ 3 (Mean 3.38)

นอกจากนี้กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนทั่วไปให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ หากแต่ได้รับหรือพึงพอใจกับเรื่องการได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง (Mean 3.28) ซึ่งต่ำกว่ากลุ่มวิชาชีพอื่นๆ และเป็นเรื่องที่มีผลต่อการคงอยู่ (BE) ของบุคลากร ดังนั้นโรงพยาบาลควรเสริมทักษะหัวหน้างานในเรื่องการสื่อสาร ให้คำชื่นชม ยกย่องลูกน้องให้คนกลุ่มนี้ เป็นสำคัญ

8 พิจารณาปัจจัยใน Emo-meter ตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มพบว่า ความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคลตามช่วงวัยมีความแตกต่างมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่กลุ่มบุคลากรที่มีวัยแตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่างกัน

ปัจจัยที่บุคลากรแต่ละช่วงวัยให้ความสำคัญแตกต่างกัน



ดังนั้นการดูแลบุคลากรในช่วงอายุต่างๆ โรงพยาบาลต้องเร่งปรับปรุงปัจจัยที่องค์การให้การสนับสนุน (POS) และมีความสำคัญต่อค่า Emo-meter แต่มีบุคลากรรับรู้ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลนี้ในระดับปานกลางเท่านั้น ตามลำดับดังนี้

- Generation X มี 4 ปัจจัย คือ ภาพลักษณ์องค์กร (CI) ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ (CA) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WL) และค่าตอบแทน (CO)
- Generation Y มี 4 ปัจจัย คือ ความมั่นคงในการทำงาน (JS) ภาพลักษณ์องค์กร (CI) งานที่ท้าทาย (CW) และความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ (CA)
- Generation Z มี 2 ปัจจัย คือ ภาพลักษณ์องค์กร (CI) และงานที่ท้าทาย (CW)

9 พิจารณาข้อเสนอแนะต่อองค์กร / ส่วนงาน HR / และหัวหน้างาน



10 จัดทำแผนเพื่อการพัฒนาองค์กรตามปัจจัยสำคัญ

ผลจากการสำรวจสามารถนำมาใช้ในการจัดทำแผนเพื่อเสริมจุดแข็ง (Strengthen) ในประเด็นที่บุคลากรให้ความสำคัญและรับรู้ว่าโรงพยาบาลให้การสนับสนุนอย่างดี และปรับปรุงจุดอ่อน (Improve) ในประเด็นที่บุคลากรให้ความสำคัญและรับรู้ว่าโรงพยาบาลยังมิได้ให้การสนับสนุนมากนัก

Strengthen

ปัจจัย	
กลุ่มเป้าหมาย	
โครงการ	
ผู้รับผิดชอบ	
ระยะเวลา	

ปัจจัย	
กลุ่มเป้าหมาย	
โครงการ	
ผู้รับผิดชอบ	
ระยะเวลา	

Improve

ปัจจัย	
กลุ่มเป้าหมาย	
โครงการ	
ผู้รับผิดชอบ	
ระยะเวลา	

ปัจจัย	
กลุ่มเป้าหมาย	
โครงการ	
ผู้รับผิดชอบ	
ระยะเวลา	

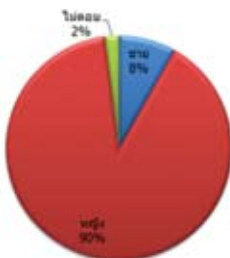
Case Study: ตัวอย่างกรณีศึกษาผลสำรวจ Emo-meter

โรงเรียนแพทย์ ก.

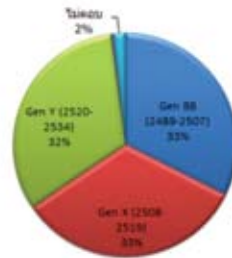
1 บริบทกรณีศึกษา

ภาค:	ใต้
ประเภท:	โรงเรียนแพทย์
สังกัด:	กระทรวงศึกษาธิการ
จำนวนเตียง:	860 เตียง
จำนวนบุคลากร:	4,700 คน
HA ชั้นที่:	3

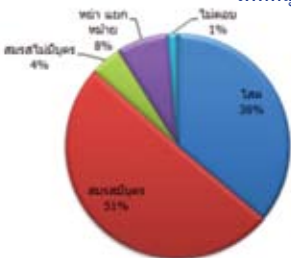
2 ข้อมูลส่วนบุคคล



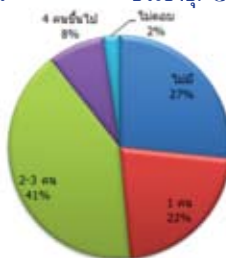
เพศหญิง 90%



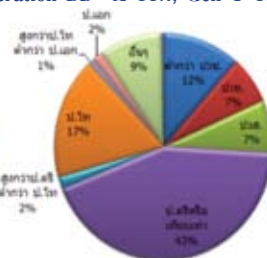
ช่วงอายุ: Generation BB=X 33%, Gen Y 32%



สถานะภาพ
ป่วยเล็กน้อย 51%



จำนวนผู้อยู่ภายใต้อุปการะ
2-3 คน 41%



ระดับการศึกษา
ป.ตรี 43%

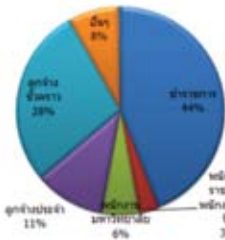
2 ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)



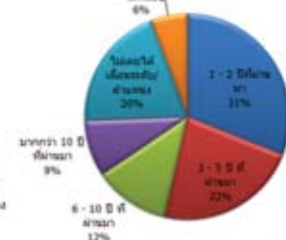
ระยะเวลาที่ทำร่วมงานกับ รพ. : 21 ปีขึ้นไป 44%



สายงาน/วิชาชีพ: สอนสันทัดไป 34%



ประเภทการจ้าง:
วิชาการ 44%

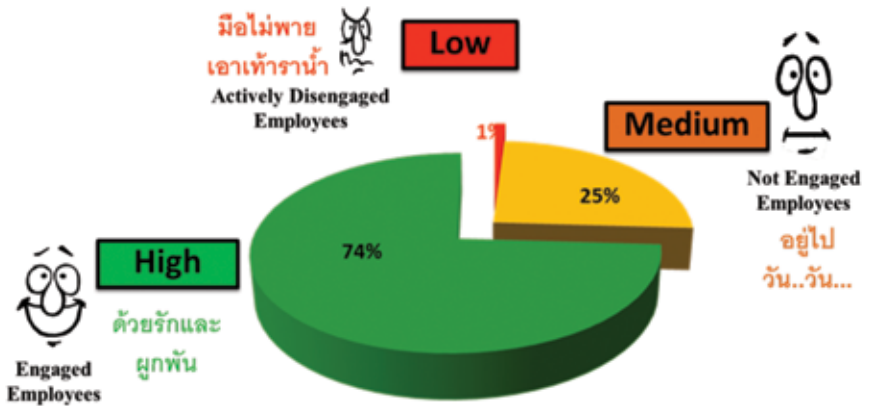


ระยะเวลาในการเลื่อนระดับ/
ตำแหน่งล่าสุด:
1-2 ปีที่ผ่านมา 31%



สถานะภาพทางเศรษฐกิจ:
เพียงพอเหลือเก็บ 36%

3 ค่า Emo-meter Ratio



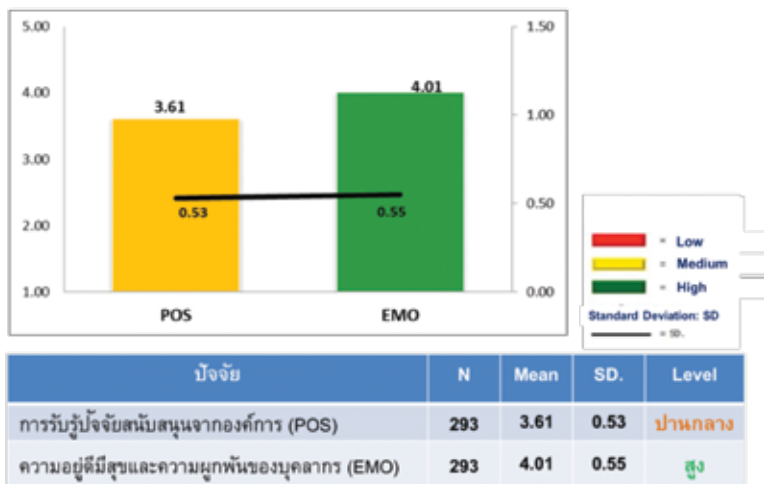
- 74% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับสูง
- 25% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับปานกลาง
- 1% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับต่ำ

โรงเรียนแพทย์ ก. มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน หรือมีความอยู่ดี มีสุข และผูกพันในระดับสูง อยู่ในสัดส่วนค่อนข้างมาก (ร้อยละ 74) ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากคุณลักษณะของบุคลากรในโรงเรียนแพทย์ ก. ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็น Generation BB และ X สมรสมีบุตร มีผู้อยู่ได้อุปการะ 2 - 3 คน และทำงานที่โรงเรียนแพทย์แห่งนี้มานาน 21 ปีขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับโรงเรียนแพทย์ ก. มายาวนาน และมีภาระที่ต้องดูแลครอบครัว

ประเด็นเรียนรู้

ข้อมูลส่วนบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสำรวจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพิจารณาค่าคะแนน Emo-meter Ratio กล่าวคือ ตามปกติแล้วหากองค์กรมีบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมานาน และส่วนใหญ่เป็น Generation X และ BB มีแนวโน้มที่จะมีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความอยู่ดี มีสุข และผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงอยู่ในสัดส่วนมากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรส่วนใหญ่อายุงานค่อนข้างน้อย และเป็น Generation Y ซึ่งในกรณีของโรงเรียนแพทย์ ก. มีกลุ่มบุคลากร Generation BB และ X เป็นผู้ตอบแบบสำรวจกลุ่มใหญ่ (แต่ละกลุ่มคิดเป็นร้อยละ 33) และส่วนใหญ่ยังมีภาระที่ต้องดูแล คือ มีคู่สมรสและบุตร (ร้อยละ 51) และต้องดูแลผู้อยู่ได้อุปการะ 2 - 3 คน (ร้อยละ 41) อีกทั้งส่วนใหญ่ทำงานร่วมกับโรงเรียนแพทย์ ก. นาน 21 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 44) จึงทำให้มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความอยู่ดี มีสุข และผูกพันในระดับสูงอยู่ในสัดส่วนค่อนข้างมาก

4 เปรียบเทียบค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS) กับ ความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากร (Emo-meter)



ค่าคะแนนความอยู่ดีมีสุขและผูกพันของบุคลากรสูงกว่า
ค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรอยู่ 0.40

ค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที้องค์การสนับสนุนในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (POS = 3.61) แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้สึที่อยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับสูง (Emo = 4.01)

- 5 ค่าเฉลี่ยความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง (Belonging) และความอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best)



ปัจจัยที่	Emo-meter	N	Mean	SD.	Level
1	Well Being	293	3.93	0.64	สูง
2	Belonging	293	3.99	0.59	สูง
3	Doing the Best	293	4.10	0.59	สูง

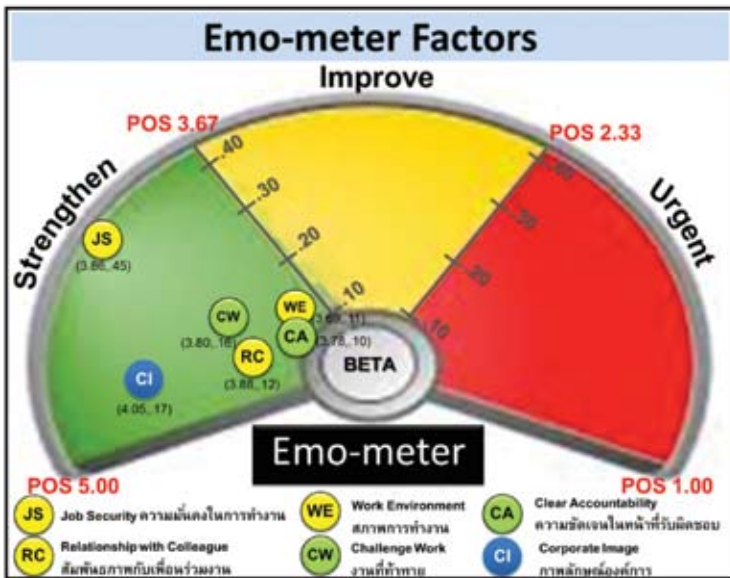
เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ 3 ด้านของความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร (Emo-meter) พบว่า บุคลากรรู้สึกมีความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE) ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแพทย์ ก. (Belonging: BL) และอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best: BS) อยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน

ประเด็นเรียนรู้

แม้บุคลากรจะรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันกับโรงเรียนแพทย์ ก. ในภาพรวม Emo-meter และรายด้านทั้ง BE BL และ BS อยู่ในระดับสูง แต่ก็รู้สึกว่าโรงเรียนแพทย์ ก. ยังดำเนินการสนับสนุนปัจจัยในการทำงาน

ได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเพียงระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นโรงเรียนแพทย์ ก. จึงมีโอกาสนในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการทำงานที่ยังดำเนินการได้ไม่ดinkin โดยควรมุ่งเน้นดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุข และความผูกพันของบุคลากร แต่เป็นปัจจัยที่บุคลากรยังรับรู้หรือพึงพอใจต่อบัจจัยนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ ในส่วนของปัจจัยที่บุคลากรรับรู้หรือพึงพอใจอยู่ในระดับสูงแล้ว ก็ควรที่จะรักษาให้เป็นจุดแข็งหรือพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นต่อไป

6 ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ





Focus	EMO	Being	Belonging	Best
RS - Relationship with Supervisor				😊
RC - Relationship with Colleague	😊			😊
JS - Job Security	😊	😊	😊	😊
WE - Work Environment	😊		😊	😊
CA - Clear Accountability	😊	😊		
IC - Internal Communication			😊	
CW - Challenge Work	😊	😊	😊	😊
CI - Corporate Image	😊	😊	😊	😊
MF - Masculinity & Femininity		😊		

😊 = บุคลากรได้รับกับปัจจัยนั้นในระดับสูง 😊 = บุคลากรได้รับกับปัจจัยนั้นในระดับกลาง 😊 = บุคลากรได้รับกับปัจจัยนั้นในระดับต่ำ
 😊 = บุคลากรได้รับกับปัจจัยนั้นเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ค่า Emo-Meter "ลดลง"

จากภาพ Emo-meter แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรโรงเรียนแพทย์ ก. โดยมีรายละเอียดดังนี้

● ปัจจัยความมั่นคงในการทำงาน (JS)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่อยู่ในช่วง Generation BB และ X มีผู้อยู่ได้อุปการะมากกว่า 1 คนขึ้นไป การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ทักษะวิชาชีพ ยกเว้นแพทย์ เป็นข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างประจำ ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า มีความรู้สึกมั่นคงเพราะเป็น

โรงพยาบาลของรัฐ และหากเป็นข้าราชการยิ่งรู้สึกมั่นคงกว่าการเป็นลูกจ้าง และพนักงานเงินรายได้ที่เป็นลักษณะต่อสัญญาปีต่อปี แต่ถ้าไม่มีปัญหา (ร้ายแรง) ในการทำงาน ก็สามารถทำงานต่อไปได้เรื่อยๆ (ประเภทไม่จ้างต่อก็เคยมี แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้างาน) โดยภาพรวมถึงแม้ไม่ใช่ข้าราชการก็ยิ่งรู้สึกมั่นคง

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ความมั่นคงในการทำงาน (JS) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS)

2 ปัจจัยงานที่ทำทนาย (CW)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือกลุ่ม Generation X มีผู้อยู่ได้อุปการะ 2 - 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว สายงาน/วิชาชีพ พยาบาล และสนับสนุนทั่วไป ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่ม พบว่า กลุ่มแพทย์มองว่าบางสาขาวิชายังไม่มีในภาคใต้ หากใครได้มาทำตรงนี้ก็ถือว่าเป็นงานที่ทำทนาย และมีความยากด้วย ในขณะที่กลุ่มพยาบาลมองว่า โรงพยาบาลที่รับผู้ป่วยซับซ้อน คนไข้จะมีความหลากหลาย ทำให้ได้เรียนรู้จากคนไข้ ต้องมีการปรับใช้จากประสบการณ์ มีการถามผู้รู้เพื่อปรับงานและได้เรียนรู้ไปพร้อมกัน มีการค้นคว้าเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มสนับสนุนทางแพทย์บางท่านมองว่า งานทำลูกตาปลอม เป็นงานที่ต้องเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานใหม่ตลอดเวลาทำให้ท้าทาย หากทำให้คนไข้มีความสุขก็จะมีความรู้สึกว่าทำสำเร็จ อีกทั้งยังมีงานท้าทาย อยู่ตลอดเวลา และมีการทำผลงานเพื่อส่งเข้าร่วมการประกวดต่างๆ

สายสนับสนุนทั่วไปมองว่า ต้องมีการหาความรู้ใหม่ๆ และพัฒนา ตัวเองกับงานที่ปฏิบัติ ต้องทำให้ตนเองรู้สึกสนุกกับการทำงาน และ ไม่รู้สึกว่าทำงานซ้ำซากและน่าเบื่อ แต่ผลทางสถิติก็พบว่า กลุ่มบุคลากร Generation Y ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และพึงพอใจกับเรื่องนี้ในระดับ ปานกลางเท่านั้น ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า กลุ่มสนับสนุนทาง การแพทย์มองว่า เพราะงานในโรงพยาบาลเป็นงานที่หนักมาก งานไม่มีลด มิแต่เพิ่มขึ้น ทำให้สุขภาพย่ำแย่ อัตรากำลังไม่เพียงพอ ทีมผู้ใหญ่ มอบหมายงานคุณภาพมากเกินไป และคาดหวังคุณภาพสูง เวลารับผู้เข้า ทำงานก็รับเพียงวุฒิการศึกษา ปวส. หรือ ปวช. แต่คาดหวังผลงานให้ เหมือนผู้ที่ได้วุฒิปริญญาโท

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย งานที่ทำทนาย (CW) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS)

3 ปัจจัยภาพลักษณ์องค์การ (CI)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์นี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่ม

Generation BB และ X มีผู้อยู่ได้อุปการะ 2 – 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป เป็นกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว สายงาน/วิชาชีพพยาบาล สนับสนุนทางการแพทย์ และสนับสนุนทั่วไป ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่ม พบว่า กลุ่มพยาบาลและแพทย์มองว่า มีเครื่องมือทันสมัย มีความเอาใจใส่ และดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของโรงเรียนแพทย์ ก. และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งสมัยก่อนหากมีโรคที่ยากๆ ส่วนใหญ่คนไข้จะเข้ามารับการรักษาใน กทม. เพียงอย่างเดียว แต่ปัจจุบันโรงเรียนแพทย์ ก. แห่งนี้ จะเป็นแห่งเดียวในภาคใต้ที่โรงพยาบาลอื่นในภาคใต้จะส่งต่อ Case ที่ยากมารักษาที่นี่ เป็นโรงพยาบาลแรกๆ ที่ทำให้ญาติคนไข้ไม่ต้องนอนเฝ้าไข้ได้เตียง และมีพยาบาลที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และต้องนัดเวลาล่วงหน้า จะไม่มีการมาจองคิวตั้งแต่เช้า ในขณะที่กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มองว่า เพราะ “พระบิดา” ทำให้เกิดความภูมิใจที่ได้อยู่ที่นี้

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ภาพลักษณ์องค์กร (CI) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS)

4 ปัจจัยความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ (CA)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อบัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่ม Generation BB การศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีอายุการทำงานในช่วงระยะเวลา 1 – 5 ปี และ 21 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มข้าราชการและพยาบาล

ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า งานที่รับผิดชอบมีความชัดเจน แต่ผลทางสถิติพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี ให้ความสำคัญในปัจจุบันนี้แต่พึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่น่าจะไม่แน่ใจเรื่องความชัดเจนในหน้าที่ อาจมีความต้องการในเรื่องของความชัดเจน และการสนับสนุนงานองค์การมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบัน

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ (CA) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) และความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) แต่ไม่ส่งผลต่อความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS)

5 ปัจจัย สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจุบันนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่อยู่ในช่วง Generation X การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ไม่มีผู้อยู่ใต้อุปการะและมีผู้อยู่ภายใต้อุปการะ 2 – 3 คน มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างประจำ สายงาน/วิชาชีพสนับสนุนการแพทย์ และสนับสนุนทั่วไป ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์จะมองว่าแม้ต่างหน่วยงานก็จะรู้จักกันหมด หากจะต้องมีการประสานงานก็สามารถทำได้โดยไม่ติดขัด แต่ในขณะที่กลุ่มพยาบาลมองว่า มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ จบจากที่เดียวกัน มีความเป็นพี่เป็นน้อง รักกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้เกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL)

6 ปัจจัย สภาพการทำงาน (WE)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว และอยู่ในสายสนับสนุนทั่วไป ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า บรรยากาศในการทำงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้มีความสุข มีอุปกรณ์เพียงพอ ไม่ขาดแคลน และมีมาตรฐาน (แต่ในส่วนของพยาบาลในบางหน่วยยังไม่เพียงพอ) และกลุ่มแพทย์มองว่า โรงพยาบาลมีระบบการตรวจอาชีวอนามัยที่เทียบเท่ากับโรงพยาบาลอื่นๆ แต่ผลทางสถิติก็พบว่า กลุ่มบุคลากร Generation X และ Y ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และพึงพอใจต่อเรื่องนี้ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า กลุ่มสนับสนุนทั่วไปมองว่า ส่วนของสำนักงานมีพื้นที่การทำงานค่อนข้างแออัด และไม่สามารถขยายได้

กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มองว่า ระบบ IT ของโรงพยาบาลดีมาก และถือว่าดีที่สุด แต่ก็พบปัญหาในกลุ่มแพทย์รุ่นก่อนๆ ซึ่งไม่เน้นการพิมพ์ เนื่องจากหลายท่านมีปัญหาเรื่องการใช้งาน ซึ่งไม่เหมือนกับแพทย์รุ่นใหม่ที่สามารถพิมพ์ได้คล่อง แต่ข้อเสียก็คือ เนื่องจากต้องมองเห็นจอเสียส่วนใหญ่ ทำให้จำคนไข้ไม่ได้

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย สภาพการทำงาน (WE) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE)

7 ปัจจัยมีดีลักษณะความเป็นเพศชายและเพศหญิง (MF)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ แต่โรงเรียนแพทย์ ก. ยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า กลุ่มพยาบาลมองว่าวัฒนธรรมของโรงพยาบาลไม่ค่อยมีการชมเชยลูกน้องมากนัก สาเหตุที่ไม่ได้มีการชมเชย เพราะคิดว่าบุคลากรทำดีอยู่แล้ว และเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงาน หรืออาจจะเป็นลักษณะของคนในภาคใต้ที่มีลักษณะหัวงๆ ตรงๆ ดังนั้นการได้รับคำชมเชย จึงเป็นวิธีที่จะทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากจะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย มีดีลักษณะความเป็นเพศชายและเพศหญิง (MF) เป็นปัจจัยวัฒนธรรม (Culture Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) เท่านั้น แต่ไม่ส่งผลต่อความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS)

8 ปัจจัยสัมพันธ์สภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (RS)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ และโรงเรียนแพทย์ ก. มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่อยู่ในช่วง Generation Y และมีผู้อยู่ใต้อุปการะ 2 - 3 คน ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า หัวหน้าบางท่านให้คำแนะนำที่ดีมาก และดูแลงานทุกขั้นตอน อีกทั้งไม่เคยแสดงกิริยาที่ไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็น มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ลูกน้อง และให้คำปรึกษาที่ดี โดยเฉพาะกลุ่มแพทย์และพยาบาลมองว่า ในงานของกลุ่มพยาบาลที่จะเริ่มปฏิบัติงานได้จริงนั้น ควรต้องมีพี่เลี้ยง และต้องมีหัวหน้าที่มีการสอนงานอย่างดีก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานจริง

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย สัมพันธ์สภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (RS) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS) เท่านั้น แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL)

9 ปัจจัย การสื่อสารในองค์กร (IC)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงเรียนแพทย์ ก. ให้ความสำคัญ แต่โรงเรียนแพทย์ ก. ยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มีปัญหาเวลาสั่งงาน อาจมีความไม่ชัดเจน จึงทำให้บุคลากรกลุ่มที่เริ่มเข้ามาทำงานมีความเกรงใจ ไม่กล้าพูด หรือถามเวลาได้รับคำสั่งให้ทำงาน โดยส่วนใหญ่จะบอกว่าทำได้ไว้ก่อน ดังนั้นหากมีการสื่อสารสองทาง หรือ Face to Face เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันในการสื่อสาร และเพื่อแจ้งให้ได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง และมีโอกาสซักถาม

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย การสื่อสารในองค์กร (IC) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์กรจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (BL) เท่านั้น แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) และความรู้สึกลอยลุ่มเทกกายใจในการทำงาน (BS)



ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

- เြงปรับปรุงเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร (IC) เนื่องจากเป็นโรงเรียนแพทย์ ก. ที่มีขนาดใหญ่ อาจทำให้การรับรู้ข่าวสารไม่ทั่วถึง ผิดเพี้ยน และล่าช้าไปมาก ดังนั้นการศึกษาของทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับโรงเรียนแพทย์ ก.
- การสื่อสารด้วย Social Media เช่น Facebook Line หรือ Twitter กลายเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในปัจจุบัน หากบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนแพทย์ ก. มีการใช้ Smart Phone
- วิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดในองค์กรไทยจากงานวิจัยพบว่า Face-to-Face ยังเป็นวิธีที่บุคลากรในองค์กรได้รับข่าวสารองค์กรมากกว่าวิธีอื่นๆ ดังนั้นการจัดการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและทีมงานเป็นประจำ หากใช้เวลาไม่มากนักในแต่ละสัปดาห์ เช่น ทุกวันพุธบ่ายเพียงสัปดาห์ละครั้งถึงหนึ่งชั่วโมง หากเป็นกลุ่มเล็กอาจทำในรูปแบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting) เช่น การรับประทานอาหารเข้าด้วยกันในทุกวันใดวันหนึ่งของการทำงาน
- วิธีการสื่อสารด้วยภาพในหนึ่งหน้ากระดาษ เช่น One-page Presentation หรือ Mind Map น่าจะทำให้ผู้รับเข้าใจข่าวสารได้ดีกว่าอ่านหนังสือราชการ หรือการนำเสนอด้วย Info-graphic ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารด้วยภาพ เสียง และการเคลื่อนไหวที่เข้าใจได้ง่าย และมีผลต่อการจดจำสูง
- เรื่องที่โรงเรียนแพทย์ ก. ควรสื่อสาร คือ เรื่องนโยบายเรื่องการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องส่งผลต่อการรับรู้เรื่องความมั่นคงในการทำงาน (JS) ให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับทราบ

- การดูแลเรื่องสถานที่ทำงาน (WE) ของสายสนับสนุนที่มีเอกสารจำนวนมาก อันอาจมีผลต่อสุขภาพ



ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ (HR)

- จัดกิจกรรมการสร้างสรรค์สัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยเฉพาะกิจกรรมข้ามสายงาน และต่างระดับการบังคับบัญชา เช่นกิจกรรม CSR (Corporate Social Responsibility) ซึ่งมิ่งงานวิจัยพบว่า การที่องค์กรจัดทำเรื่อง CSR หรือการที่บุคลากรรับรู้เรื่องการทำ CSR มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
- เสริมทักษะหัวหน้างานเรื่องการดูแล Generation Y เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในช่วงวัยนี้ และเรียนรู้ในการมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับลูกน้อง Generation Y
- ทำการปรับกระบวนการทำงานภายใน เพื่อให้ลดขั้นตอนการทำงาน และตัดงานที่นำเบื่อโดยใช้ IT เข้ามาเสริม เพื่อให้เนื้องานดึงดูดใจเด็กรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำงาน
- ทำการสื่อสารเรื่องสวัสดิการในภาพรวม และกฎระเบียบ ข้อจำกัดต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ โดยมีข้อมูลเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลรัฐอื่นๆ อันจะทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เรื่องนี้ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำเป็นความลับได้ หากแต่ต้องทำให้โปร่งใส สามารถตอบคำถามถึงสิ่งที่ให้ได้ และสิ่งที่ข้อจำกัด

หมายเหตุ: นโยบายการให้สวัสดิการของโรงเรียนแพทย์ ก. ที่ผ่านมาถือว่าตรงกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ อาจมีบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่ได้รับสวัสดิการ หรือพิจารณาเปรียบเทียบกับบุคลากรภายในและภายนอกในสิ่งที่เสียเปรียบ จึงนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจ



ข้อเสนอแนะต่อหัวหน้าหน่วยงาน

- จัดประชุมเป็นประจำอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้เวลานาน หากแต่ควรมีความถี่สูง เนื่องจากผลของการสื่อสารภายในโรงพยาบาล (IC) ยังต้องได้รับการพัฒนา และการสื่อสารที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรไทย ยังคงเป็นเรื่องของการสื่อสารแบบ Face-to-Face ซึ่งเป็นกรนำเรื่องภายในของโรงพยาบาลมาแจ้งให้ได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง และมีโอกาสซักถาม นอกจากนี้ยังนำมาซึ่งการรับรู้ความสำเร็จของบุคลากรในโรงพยาบาล และความสำเร็จของโรงพยาบาล ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ภาพลักษณ์โรงพยาบาลในทางที่ดี (CI) จนเป็นความรัก ผูกพัน อยากจะอยู่กับโรงพยาบาล (BE) รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล (BL) และอยากทำงานให้กับโรงพยาบาลมากยิ่งขึ้น (BS)
- เนื่องจากภาระงานที่มีเพิ่มมากขึ้น หัวหน้างานควรเรียนรู้ลูกน้องว่ามีความกดดัน และความสนใจในงานประเภทใด เพื่อทำการมอบหมายงานให้ตรงความต้องการ อันจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- ควรเรียนรู้เรื่องการให้คำชื่นชมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (MF – Feminine Culture) โดยเฉพาะในสายงานพยาบาล เพื่อนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (RS) อีกทั้งยังมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในโรงพยาบาล (BE)

โรงพยาบาลศูนย์ ข.

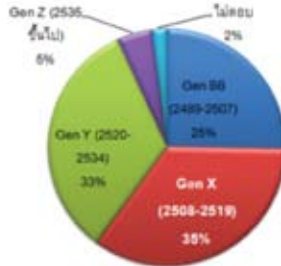
1 บริบทกรณีศึกษา

ภาค:	กลาง
ประเภท:	โรงพยาบาลศูนย์
สังกัด:	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
จำนวนเตียง:	860 เตียง
จำนวนบุคลากร:	2,000 คน
HA ชั้นที่:	2 (ปัจจุบันชั้นที่ 3

2 ข้อมูลส่วนบุคคล



แต่งงาน 78%



ช่วงอายุ: Generation X 35%



สถานะภาพ
สมรสมีบุตร 50%

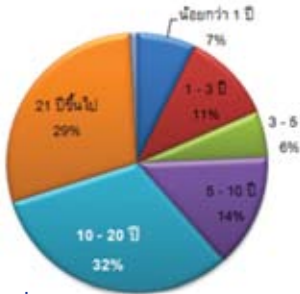


มีผู้อยู่ภายใต้อุปการะ
2-3 คน 42%

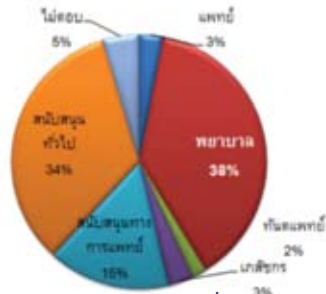


ระดับการศึกษา
ป.ตรี 50%

2 ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)



ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับ รพ. : 10-20 ปี 32%



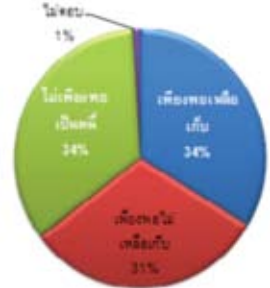
สายงาน/วิชาชีพ: สัมสนทั่วไป 38%



ประเภทการจ้าง:
ข้าราชการ 53%

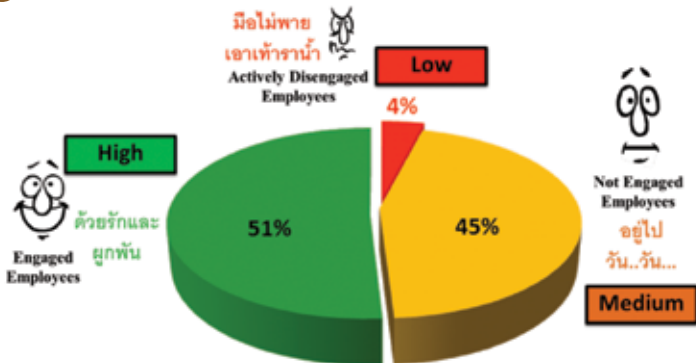


ระยะเวลาในการเดินทางระดับ/
ไม่เคยเดินทางระดับตำแหน่ง 33%



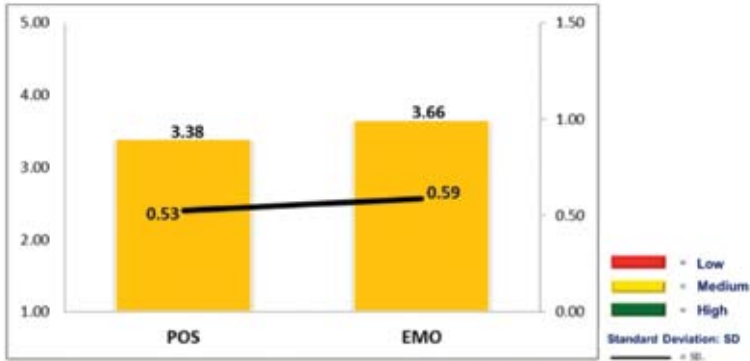
สถานะภาพทางเศรษฐกิจ:
เหลือเก็บ และเป็นหนี้ เท่ากัน 34%

3 ค่า Emo-meter Ratio



- 51% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับสูง
- 45% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับปานกลาง
- 4% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับต่ำ

- 4 เปรียบเทียบค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การ (POS) กับ ความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากร (Emo-meter)



ปัจจัย	N	Mean	SD.	Level
การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การ (POS)	933	3.38	0.53	ปานกลาง
ความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร (EMO)	933	3.66	0.59	ปานกลาง

ค่าคะแนนความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรสูงกว่า
ค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การอยู่ 0.27

ค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที้องค์การสนับสนุนในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (POS = 3.38) และค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้สึกลงอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง (Emo = 3.66)

ประเด็นเรียนรู้

โรงพยาบาลศูนย์ ข. มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความอยู่ดี มีสุขและผูกพันในระดับสูง อยู่ในสัดส่วนไม่มากนัก (ร้อยละ 51) ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากคุณลักษณะของบุคลากรในโรงพยาบาลศูนย์ ข. ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็น Generation X และ Y สถานภาพสมรส มีผู้ได้อุปการะ 2 - 3 คน มีฐานะทางเศรษฐกิจ

ไม่เพียงพอเป็นหนี้ และเพียงพอเหลือเก็บพอๆ กัน โดยส่วนใหญ่ทำงานร่วมกับโรงพยาบาลมานาน 10 ปีขึ้นไป หากแต่ค่าคะแนนความพึงพอใจต่อสิ่งที่โรงพยาบาลสนับสนุน (POS) และค่าคะแนนความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพัน (Emo-meter) อยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่ จึงเห็นได้ว่าโรงพยาบาลยังมีเรื่องที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาอีกมาก

- 5) ค่าเฉลี่ยความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง (Belonging) และความอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (Doing the Best)

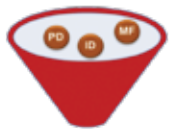
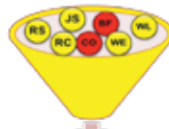
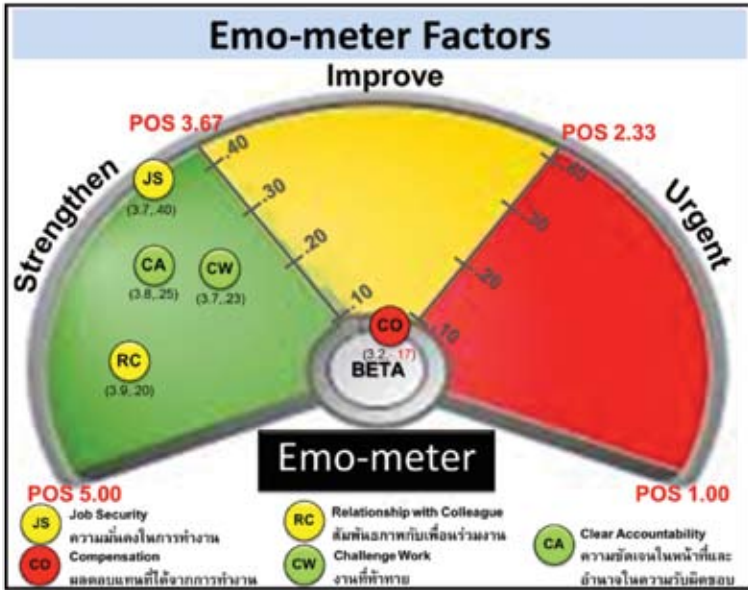


เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ 3 ด้านของความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากร (Emo-meter) พบว่า บุคลากรรู้สึกมีความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE) และภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาลศูนย์ (Belonging: BL) อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความอยากทุ่มเทกาย ใจในการทำงาน (Doing the Best: BS) อยู่ในระดับสูง

ประเด็นเรียนรู้

บุคลากรรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันกับโรงพยาบาลศูนย์ ข. ในภาพรวม Emo-meter และด้าน BE BL อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น อีกทั้งยังรู้สึกว่าโรงพยาบาลดำเนินการสนับสนุนปัจจัยในการทำงานได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเพียงระดับปานกลาง ดังนั้นโรงพยาบาลศูนย์ ข. จึงมีโอกาสในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการทำงานที่ยังดำเนินการได้ไม่ดีนัก โดยควรมุ่งเน้นดำเนินการปรับปรุงพัฒนาปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากร แต่เป็นปัจจัยที่บุคลากรยังรับรู้หรือพึงพอใจต่อบ้างปัจจัยนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ ในส่วนของปัจจัยที่บุคลากรรับรู้หรือพึงพอใจอยู่ในระดับสูงแล้วก็ควรที่จะรักษาให้เป็นจุดแข็งหรือพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นต่อไป

6 ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ



Focus	EMO	Being	Belonging	Best
CA - Clear Accountability	😊	😊	😊	😊
JS - Job Security	😊	😊	😊	
CW - Challenge Work	😊		😊	😊
RC - Relationship with Colleague	😊			😊
CO - Compensation	😞			😞
WE - Work Environment		😊		
DO - Development Opportunity				😞
ID - Individualism & collectivism				😊

😊 = บุคลากรได้รับระดับปัจจัยนั้นในระดับสูง 😊 = บุคลากรได้รับระดับปัจจัยนั้นในระดับกลาง 😊 = บุคลากรได้รับระดับปัจจัยนั้นในระดับต่ำ
 😞 = บุคลากรได้รับระดับปัจจัยนั้นเพิ่มขึ้นในระดับสูงให้ค่า Emo-Meter "สูง"

จากภาพ Emo-meter แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรโรงพยาบาลศูนย์ฯ. โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 ปัจจัยสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ และมีความพอใจในปัจจัยนี้ คือ กลุ่มแพทย์ สายงานสนับสนุนทั่วไป และ Generation BB ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า โรงพยาบาลมีการให้บุคลากรคิดถึงกิจกรรม CSR อันทำให้เกิดกิจกรรมที่บุคลากรได้ทำร่วมกันเพื่อส่วนรวมจำนวนมาก อันนำมาซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงพยาบาล อีกทั้งได้ในเรื่องภาพลักษณ์องค์กร (CI) ที่ดีด้วย

๒ ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์กรจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS) ดังนั้นกิจกรรม CSR นอกจากจะช่วยเรื่องการสร้างสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรแล้ว ยังจะส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอีกด้วย อีกทั้งหากองค์กรมีการทำแผนเรื่อง CSR ที่ดีก็จะช่วยสนับสนุนเรื่องภาพลักษณ์องค์กร อันจะกลับมาส่งเสริมเรื่องความภาคภูมิใจจนกลายเป็นความผูกพันกับองค์กรอีกด้วย

2 ปัจจัยสัมพันธ์สภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (RS)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ แต่โรงพยาบาลยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า สัมพันธภาพกับหัวหน้างานมีความแตกต่างกันไปขึ้นกับตัวบุคคล และเมื่อพิจารณาแนวทางการคัดเลือกและพัฒนาหัวหน้างานของโรงพยาบาล มักเป็นการคัดเลือกจากบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น (Performance) มากกว่าบุคลากรที่มีศักยภาพ (Potential) ในการเป็นหัวหน้างาน อีกทั้งขาดการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบเมื่อบุคลากรเข้ารับตำแหน่งหัวหน้างาน

๒ ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (RS) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS)

3 ปัจจัยความมั่นคงในการทำงาน (JS)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ แต่โรงพยาบาลยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ และมีความพอใจในปัจจัยนี้ คือ Generation BB ลูกจ้างประจำ และสายสนับสนุนทางการแพทย์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า แม้ลูกจ้างประจำจะไม่ได้รับสถานะความมั่นคงดั่งเช่นข้าราชการ แต่หากมีการสื่อสารเรื่องความมั่นคงในงานให้ได้ทราบอย่างทั่วถึง ก็สามารถนำมาซึ่งความพอใจในความมั่นคงในงานให้กับบุคลากรกลุ่มลูกจ้างประจำได้

P ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ความมั่นคงในการทำงาน (JS) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดการเกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจ ในการทำงาน (BS)

4 ปัจจัยความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ (CA)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ แต่โรงพยาบาลยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ โดยกลุ่ม Generation X และ BB ให้ความสำคัญและพอใจต่อเรื่องนี้มากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนกลุ่มที่ให้ความสำคัญเรื่องนี้แต่พอใจระดับปานกลาง คือ กลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากปริมาณคนไข้ที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลศูนย์ที่รับคนไข้ส่งต่อจากโรงพยาบาลอื่น และยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็น Excellent Center ในหลายๆ ด้านอีกด้วย ดังนั้นความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำการสื่อสารให้ชัดเจน

P ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ (CA) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความ รู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจ ในการทำงาน (BS)

5 ปัจจัยภาพลักษณ์องค์กร (CI)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ แต่โรงพยาบาลยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ ทั้งที่โรงพยาบาลมีเรื่องราวมากมายที่น่าจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจจนกลายเป็นความผูกพันต่อโรงพยาบาลได้ อาทิ บุคลากรของโรงพยาบาลภาคภูมิใจกับการเป็น Excellent Center ของโรงพยาบาลถึง 4 สาขา ได้แก่ หัวใจ มะเร็ง ทารกแรกเกิด และ Trauma และการได้รับคำชื่นชมเรื่องการบริการของ “น้องสุขใจ” ซึ่งเป็น Mascot ประจำโรงพยาบาล

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ภาพลักษณ์องค์กร (CI) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS)

6 ปัจจัยงานที่ท้าทาย (CW)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ แต่โรงพยาบาลยังมีการตอบสนองในเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ โดยบุคลากรทุก Generation ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ อีกทั้งกลุ่มข้าราชการเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญและพอใจกับเรื่องนี้มากที่สุด ซึ่งจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมักจะได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการต่างๆ มากกว่ากลุ่มอื่น ทำให้ต้องเรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

๒ ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย งานที่ท้าทาย (CW) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ทั้งนี้การมอบหมายงานที่ท้าทาย (CW) ควรสอดคล้องกับกลุ่มคนที่ชอบเรียนรู้งานใหม่ๆ และไม่มีภาระงานเดิมมากเกินไป เพื่อให้มีเวลาพอที่จะเรียนรู้งานที่ท้าทายได้



ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

- ส่งเสริมวัฒนธรรม “บริการเป็นเลิศ” อันเกิดจากการทำงานข้ามสายงานภายในโรงพยาบาล ซึ่งเรื่องนี้เป็นผลทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของโรงพยาบาล จนนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่บุคลากรในโรงพยาบาลทุกกลุ่ม
- ส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรนอกเวลางาน เช่น กิจกรรม CSR (Corporate Social Responsibility) โดยให้บุคลากรเป็นผู้เลือกเองว่าอยากทำกิจกรรมอะไร
- พิจารณาการคัดเลือกผู้บริหารจาก Leadership Potential หรือศักยภาพการเป็นผู้บริหาร มากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดี ซึ่งอาจทำให้บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งรู้สึกที่ไม่อยากทำ หรือ ไม่จูงใจ (Demotivate) (ดังเห็นจากผลคะแนนความก้าวหน้าในงาน (CG) เป็นลบ)



ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายงาน HR

- จัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยเฉพาะกิจกรรมข้ามสายงาน และต่างระดับการบังคับบัญชา เนื่องจากสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างหัวหน้า ลูกน้องทีมเดียวกัน และเพื่อนร่วมงาน (RS & RC) เป็นเรื่องที่โรงพยาบาลทำได้ดีอยู่แล้ว
- จัดทำ Managerial Competency เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ โดยควรทำเป็น Training Road Map เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนได้พัฒนาสมรรถนะ โดยเฉพาะเรื่องการบริหารคน (People Management) ซึ่งจะมีผลต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (RS) การรู้จักมอบหมายงานที่ท้าทาย (CW) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนลูกน้อง (WE) สื่อสารเรื่องความมั่นคงในการทำงาน (JS)



ข้อเสนอแนะต่อหัวหน้าหน่วยงาน

- ควรเรียนรู้เรื่องการให้คำชื่นชม (RO) และผลสะท้อนกลับ (Feedback) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (RS) โดยเฉพาะกลุ่มสายการพยาบาลและสนับสนุนทางการแพทย์
- การมอบหมายภาระงานของหัวหน้างาน ควรพิจารณาความสมดุลชีวิตและครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เนื่องจากการมอบหมายงานและให้ค่าตอบแทนสำหรับบุคคลากรบางกลุ่ม เช่น สายสนับสนุนทั่วไป Generation BB การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะไม่พอใจหากภาระงานมากเกินไปแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนก็ตาม

โรงพยาบาลทั่วไป ค.

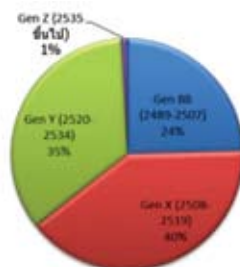
1) บริบทกรณีศึกษา

ภาค:	ตะวันออกเฉียงเหนือ
ประเภท:	โรงพยาบาลทั่วไป
สังกัด:	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
จำนวนเตียง:	90 เตียง
จำนวนบุคลากร:	240 คน
HA ชั้นที่:	2

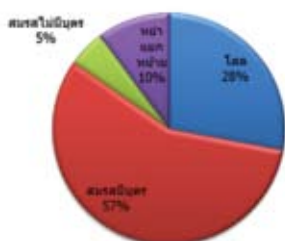
2) ข้อมูลส่วนบุคคล



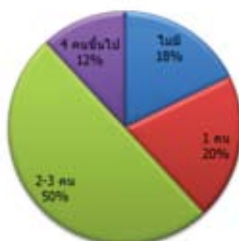
เพศหญิง 70%



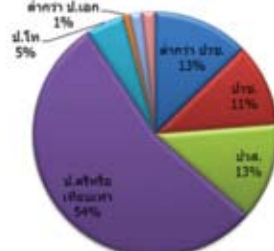
ช่วงอายุ: Generation X 40%



สถานะภาพสมรสสมิตร 57%

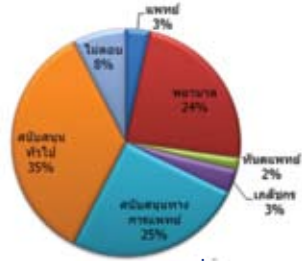
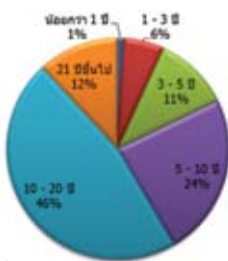


มีผู้อยู่ภายใต้อุปการะ 2-3 คน 50%

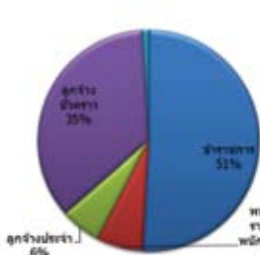


ระดับการศึกษา ป.ตรี 54%

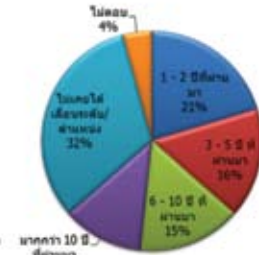
2 ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)



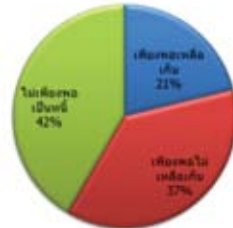
ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับ รพ. : 10-20 ปี 46% สายงาน/วิชาชีพ: สอนสอนทั่วไป 35%



ประเภทการจ้าง:
ข้าราชการ 51%

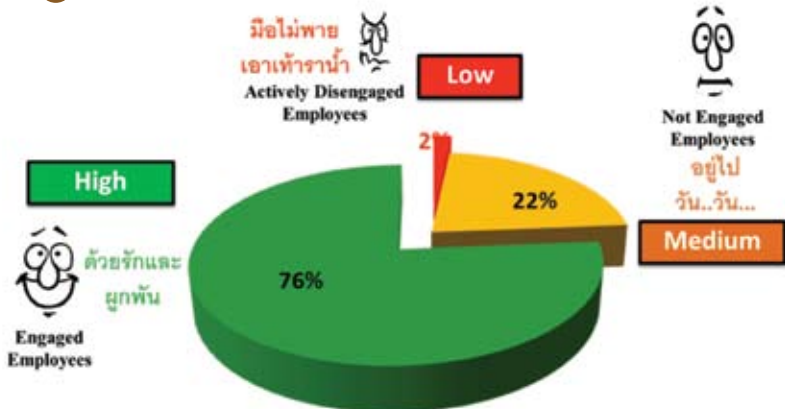


ไม่เคยได้เลื่อนระดับ/ตำแหน่ง 32%



สถานะสุขภาพทางเศรษฐกิจ:
เพียงพอเหลือเก็บ 42%

3 ค่า Emo-meter Ratio



- 76% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับสูง
- 22% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับปานกลาง
- 2% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับต่ำ

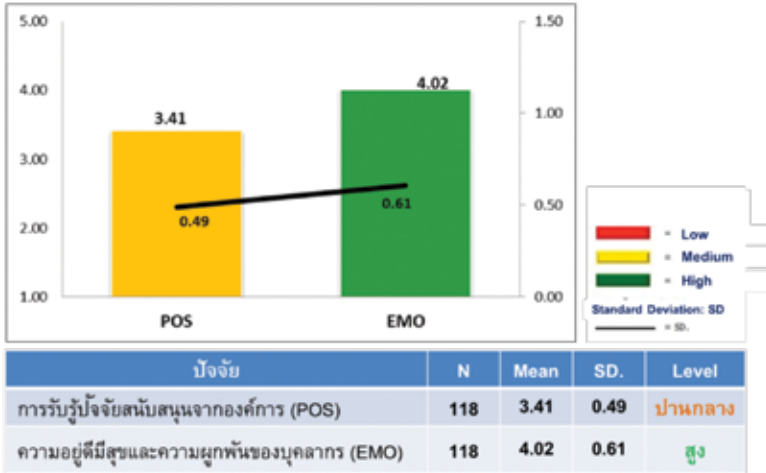
92 เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร

โรงพยาบาลทั่วไป ค. มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน หรือมีความสุขดี มีสุขและผูกพันในระดับสูง อยู่ในสัดส่วนค่อนข้างมาก (ร้อยละ 76) ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากคุณลักษณะของบุคลากรใน โรงพยาบาลทั่วไป ค. ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็น Generation X สมรสมีบุตร มีผู้อยู่ได้อุปการะ 2 - 3 คน และมีระยะเวลาการทำงาน ในโรงพยาบาล 10 - 20 ปี ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มคนที่ทำงานมาระยะหนึ่งใน โรงพยาบาลแห่งนี้ ประกอบกับมีภาระที่ต้องดูแลครอบครัว ทำให้ มีความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันกับโรงพยาบาลค่อนข้างสูง

ประเด็นเรียนรู้

ข้อมูลส่วนบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสำรวจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพิจารณาค่าคะแนน Emo-meter Ratio กล่าวคือ ตามปกติแล้วหากองค์กรมีบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมานาน และส่วนใหญ่ เป็น Generation X และ BB มีแนวโน้มที่จะมีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วย รักและผูกพันหรือมีความสุขดี มีสุขและผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อยู่ในสัดส่วนมากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรส่วนใหญ่อายุงานค่อนข้างน้อย และเป็น Generation Y โดยในกรณีของโรงพยาบาลทั่วไป ค. มี Generation X (ร้อยละ 40) เป็นผู้ตอบแบบสำรวจกลุ่มใหญ่ และ ส่วนใหญ่ยังมีภาระที่ต้องดูแล คือ มีคู่สมรสและบุตร (ร้อยละ 57) และ ต้องดูแลผู้ได้อุปการะ 2 - 3 คน (ร้อยละ 50) อีกทั้งยังทำงานร่วมกับ โรงพยาบาลมานานเป็นระยะเวลา 10 - 20 ปี (ร้อยละ 46) จึงทำให้ มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความสุขดี มีสุขและผูกพัน ในระดับสูงอยู่ในสัดส่วนค่อนข้างมาก

- 4 เปรียบเทียบค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การ (POS) กับ ความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากร (Emo-meter)



ค่าคะแนนความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรสูงกว่า
ค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การอยู่ 0.61

ค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที่ยังต้องการสนับสนุนในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (POS = 3.41) แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับสูง (Emo = 4.02)

- 5 ค่าเฉลี่ยความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง (Belonging) และความอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (Doing the Best)

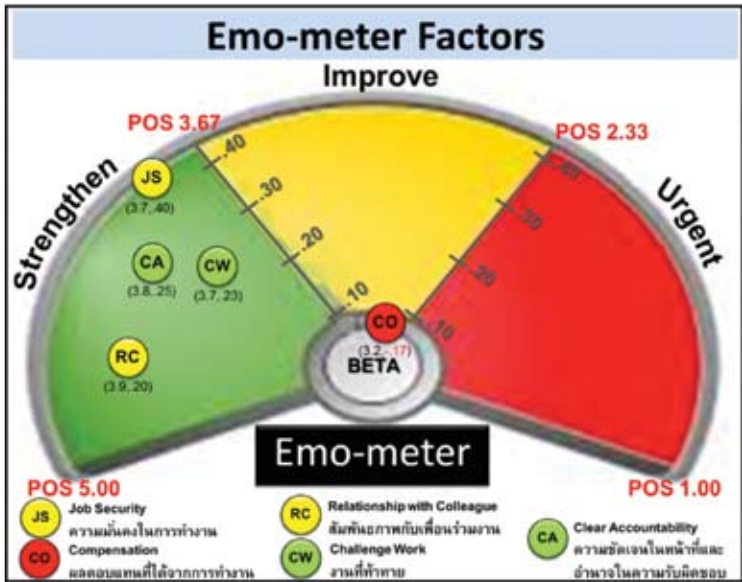


เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ 3 ด้านของความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากร (Emo-meter) พบว่า บุคลากรรู้สึกมีความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE) ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาลศูนย์ (Belonging: BL) และอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (Doing the Best: BS) อยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน

๒ ประเด็นเรียนรู้

แม้บุคลากรจะรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันกับโรงพยาบาลทั่วไป ค. ในภาพรวม Emo-meter และรายด้านทั้ง BE BL BS อยู่ในระดับสูง แต่ก็รู้สึกว่าโรงพยาบาลยังดำเนินการสนับสนุนปัจจัยในการทำงานได้ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเพียงระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นโรงพยาบาลทั่วไป ค. จึงมีโอกาสในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการทำงานที่ยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ โดยควรมุ่งเน้นดำเนินการปรับปรุงพัฒนา ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากร แต่เป็นปัจจัยที่บุคลากรยังรับรู้หรือพึงพอใจต่อบ้างน้อยๆ อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ ในส่วนของปัจจัยที่บุคลากรรับรู้หรือพึงพอใจอยู่ในระดับสูงแล้วก็ควรที่จะรักษาให้เป็นจุดแข็งหรือพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นต่อไป

6 ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ



Focus	EMO	Being	Belonging	Best
CA - Clear Accountability	😊	😊	😊	😊
JS - Job Security	😊	😊	😊	
CW - Challenge Work	😊		😊	😊
RC - Relationship with Colleague	😊			😊
CO - Compensation	😞			😞
WE - Work Environment		😊		
DO - Development Opportunity				😞
ID - Individualism & collectivism				😞

😊 = บุคลากรได้รับกับระดับปัจจัยนั้นในระดับสูง 😊 = บุคลากรได้รับกับระดับปัจจัยนั้นในระดับกลาง 😊 = บุคลากรได้รับกับระดับปัจจัยนั้นในระดับต่ำ
 😞 = บุคลากรได้รับกับระดับปัจจัยนั้นเพียงครึ่งจะลดลงได้ค่า Emo-Meter "ลบ"

จากภาพ Emo-meter แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรโรงพยาบาลทั่วไป ค. โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 ปัจจัยความชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตามความรับผิดชอบ (CA)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่จบปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า มีประเด็นที่สำคัญ คือ ได้รับอิสระในการทำงานที่รับผิดชอบ แต่ในทางตรงกันข้าม ผลทางสถิติก็พบว่า มีกลุ่ม Generation X เป็นข้าราชการ การศึกษาระดับปริญญาตรี และอยู่ในสายสนับสนุนทั่วไป ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากกว่ากลุ่มอื่น หากแต่พึงพอใจต่อเรื่องนี้ในระดับปานกลางเท่านั้น และผลจากสถิติยังพบอีกว่า ข้อคำถาม “ฉันมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย” อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นเช่นกัน ซึ่งโดยหน้าที่รับผิดชอบแล้วคนกลุ่มนี้มักจะมีอำนาจในการตัดสินใจ

📖 ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ความชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตามความรับผิดชอบ (CA) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS)

2 ปัจจัย ความมั่นคงในการทำงาน (JS)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยตัวนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่เป็นเพศหญิง Generation Y มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และสนับสนุนทั่วไป ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า โรงพยาบาลไม่เคยมีนโยบายให้ออกถ้าไม่ใช่กรณีที่ทำผิดร้ายแรงจริงๆ โดยเฉพาะกับลูกจ้างชั่วคราวได้มีการจ้างอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด และการเป็นข้าราชการประกอบกับมีนโยบายการป้องกันคนที่ไม่ทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การกำหนด KPIs, Competency การให้โบนัส และการโยกย้ายงาน เป็นต้น ผลทางสถิติพบว่า กลุ่มที่มีความพอใจระดับปานกลาง คือ กลุ่มเพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี มากกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า กลุ่มแพทย์มองว่าเงินรายได้ไม่คงที่ บางช่วงงดค่าตอบแทนพิเศษที่ได้ (ได้บ้างไม่ได้บ้าง) เลยทำให้รู้สึกไม่มั่นคง ในขณะที่ลูกจ้างชั่วคราวรับทราบโรงพยาบาลประสบปัญหาเรื่องการเงิน ทำให้เกิดความไม่ความมั่นใจว่าจะถูกจ้างต่อหรือไม่ (มีข่าวลือว่าจะมีการเลิกจ้าง ทำให้ลูกจ้างชั่วคราวเสียขวัญและกำลังใจมาก ซึ่งทางโรงพยาบาลและผู้อำนวยการได้มีการชี้แจงแล้วว่า การเลิกจ้างจะไม่มีเกิดขึ้น)

ประเด็นเรียนรู้

เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS)

3 ปัจจัย งานที่ทำทนาย (CW)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อบัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า มีประเด็นสำคัญ คือ โรงพยาบาลจะแก้ไขปัญหาเรื่องการเงินที่ประสบอยู่ ขณะที่ทุกกลุ่มมองว่า โรงพยาบาลควรจะผลักดันเรื่อง “ผิวหนัง” ซึ่งเป็นเรื่องเด่นของโรงพยาบาล (สามารถสร้างรายได้ที่ดีให้แก่โรงพยาบาล) และตัวชีวิตเหนที่ยังไม่บรรลุ ก็ถือเป็นเรื่องทำทนาย เช่น เรื่องคุณภาพของการลดภาวะการแทรกซ้อนผู้ป่วยเบาหวาน เป็นต้น ในขณะที่พยาบาลเองพยายามที่จะให้ผ่านเกณฑ์ของ HA และพัฒนาตัวเองให้ได้มาตรฐาน และถูกคาดหวังจากฝ่ายต่างๆ จึงต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับคนไข้

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย งานที่ทำทนาย (CW) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกออกกทุมเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE)

4 ปัจจัย สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อบัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่ม Generation X และกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus

Group) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเอง โดยเฉพาะในระยะเวลาทำงานที่มาก ก็จะทำให้รู้สึกดี มากกับเพื่อนร่วมงาน แต่ในขณะที่กลุ่มสนับสนุนทั่วไปมองว่า เพื่อนร่วมงาน มีทั้งดีและไม่ดี ผลทางสถิติพบว่า กลุ่มบุคลากรชายให้ความสำคัญต่อ เรื่องนี้เช่นกัน หากแต่ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ประเด็นเรียนรู้

R ปัจจัย สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RC) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิด ความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) และ ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL)

ปัจจัย ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (CO)

● เป็นปัจจัยที่บุคลากรของโรงพยาบาลให้ความสำคัญ แต่โรงพยาบาล มีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ไม่เต็มที่ ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า มีความแตกต่างของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ระหว่างวิชาชีพซึ่งเป็นไปตามกรอบระเบียบ ลูกจ้าง ข้าราชการ และเป็นไป ตามสิทธิ ส่วนกลุ่มที่ต้องเข้าเวร เช่น แพทย์ และพยาบาล มีความเห็นว่ วันเสาร์-อาทิตย์ บางหน่วยอาจจะต้องขึ้นเวร ซึ่งอาจจะมีการขายเวร วันเสาร์-อาทิตย์ โดยจะเป็นกลุ่มที่มีบุตรซึ่งไม่อย่างได้เงินเพิ่ม แต่ต้องการ เวลาดูแลครอบครัว

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (CO) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์กรจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS) แต่ในกรณีของโรงพยาบาลทั่วไป ค. ผลทางสถิติพบว่า บุคลากรบางกลุ่มของโรงพยาบาลให้ความสำคัญต่อค่าตอบแทนในทางลบ คือ หากได้รับปัจจัยค่าตอบแทนมากขึ้น อาจทำให้ความรู้สึกอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (BS) ลดลง โดยเรื่องนี้เกิดขึ้นในกลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรี ข้าราชการ Generation X และ Y และกลุ่มสมรสมีบุตรมากกว่ากลุ่มอื่น



ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

- เนื่องจากปัญหาด้านการเงินของโรงพยาบาล นำมาซึ่งประเด็นปัญหาด้านการรับรู้ความมั่นคงในการทำงาน (JS) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (WE) และมีผลต่อโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (DO) ค่าตอบแทนพิเศษ (CO) ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ต้องเร่งจัดการเพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน
- จากผลการศึกษาเห็นได้ว่าบุคลากรของโรงพยาบาลมีความรักและผูกพันกับโรงพยาบาลเป็นอย่างมาก ร้อยละ 76 และมองว่าการแก้ปัญหาทางการเงินของโรงพยาบาลเป็นเรื่องที่ทำทนาย ดังนั้นผู้บริหารควรนำเรื่องฐานะทางการเงินของโรงพยาบาลมาสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานี้

- การรับรู้เรื่องความมั่นคงในงานของบุคลากรโรงพยาบาล มีความสัมพันธ์กับฐานะทางการเงิน ดังนั้นการสื่อสารเรื่องการเงิน และการให้ความมั่นใจแก่บุคลากรเรื่องความมั่นคงในการทำงานกับโรงพยาบาล เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องสื่อสารทำความเข้าใจ
- ในภาวะที่องค์การเกิดวิกฤต การสื่อสารในหลายช่องทางและด้วยความถี่สูง (7 ครั้ง 7 ช่องทาง) เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพึงกระทำ



ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายงาน HR

- การจัดทำแผนการฝึกอบรม และการคัดเลือกผู้บริหารหน่วยงานในอนาคต หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับเรื่องสมรรถนะ (Competency) ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) และการชอบเรียนรู้ (Learner) เป็นสำคัญ โดยพิจารณาเรื่องความจำเป็นในการดูแลครอบครัวของบุคลากร เพื่อมิให้โอกาสในการพัฒนา กลายเป็นสิ่งที่ทำลายแรงจูงใจของบุคลากร
- การทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในกลุ่มที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน ให้มีค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หรือสื่อสารกฎระเบียบรัฐบาลที่เป็นข้อจำกัดในการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรในโรงพยาบาล ได้รับทราบข้อจำกัด หากทางโรงพยาบาลสามารถขจัดขেষได้ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น
- ควรจัดฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานได้มีส่วนร่วมคิดในการลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มประสิทธิภาพ การหารายได้ให้กับโรงพยาบาลร่วมกันน่าจะเป็นความท้าทาย และเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดึงศักยภาพของบุคลากรในโรงพยาบาลมาร่วมกันแก้ไขปัญหาทางการเงินของโรงพยาบาล

- จัดทำ IDP (Individual Development Plan) เพื่อให้เกิดการร่วมกันพัฒนาสายอาชีพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลและโรงพยาบาล



ข้อเสนอแนะต่อหัวหน้าหน่วยงาน

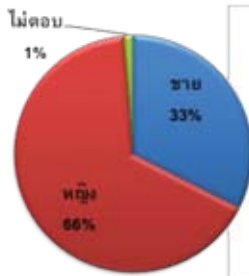
- หัวหน้างานควรเรียนรู้ในการรู้จักลูกน้องแต่ละคนอย่างดี เพื่อทราบถึงความจำเป็นในการดูแลครอบครัว ความจำเป็นในการใช้เงิน เพื่อจัดสรรภาระงานให้สอดคล้องกับความจำเป็น เนื่องจากโรงพยาบาลเริ่มที่จะมีบุคลากรบางกลุ่มที่มีภาระงานมากจนรู้สึกสูญเสียความสมดุลในการดูแลครอบครัว (WL) และมีภาวะที่ไม่ต้องการทำงานเพื่อให้ได้เงินจำนวนมากอีกต่อไป เนื่องจากไม่มีเวลาส่วนตัวและเพื่อครอบครัว
- หัวหน้างานควรหาทางสื่อสารให้ครอบครัวของลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจ และรับรู้ถึงภาระงานที่สำคัญของโรงพยาบาล เพื่อให้ลูกน้องได้รับการชื่นชมยกย่องจากครอบครัวอีกด้วย

โรงพยาบาลชุมชน ง.

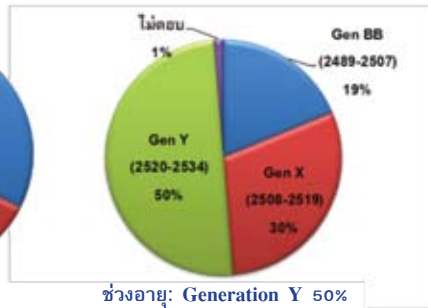
1 บริบทกรณีศึกษา

ภาค:	เหนือ
ประเภท:	โรงพยาบาลชุมชน
สังกัด:	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
จำนวนเตียง:	30 เตียง
จำนวนบุคลากร:	180 คน
HA ขั้นที่:	3

2 ข้อมูลส่วนบุคคล



เพศหญิง 66%



ช่วงอายุ: Generation Y 50%



สถานะภาพ
สมรสมีบุตร 46%

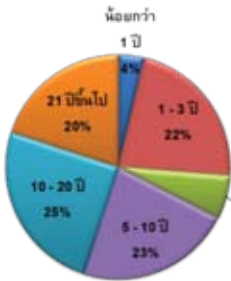


มีผู้อยู่ภายใต้อุปการะ
2-3 คน 44%



ระดับการศึกษา
ป.ตรี 66%

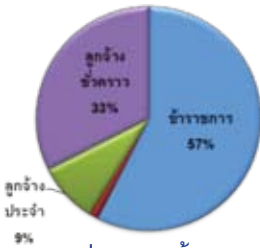
2 ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)



ระยะเวลาที่ทำนร่วมงานกับ รพ. : 10-20 ปี 25%



สายงาน/วิชาชีพ: สอน/สอนทั่วไป 38%



ประเภทการจ้าง: ข้าราชการ 57%

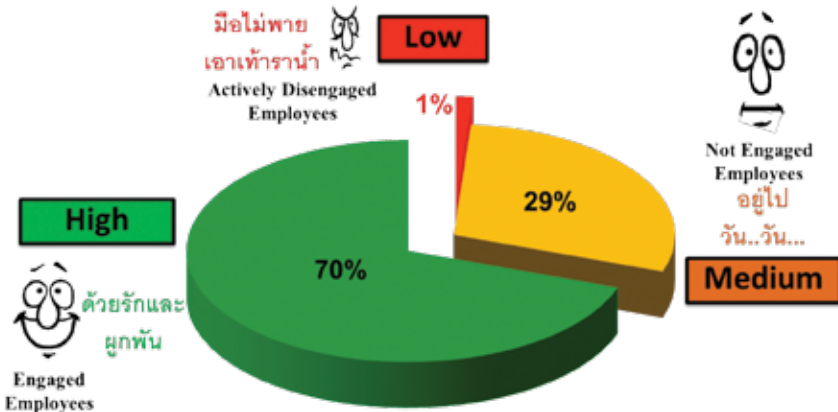


ระยะเวลาในการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งล่าสุด: 1-2 ปีที่ผ่านมา 34%



สถานะสุขภาพทางเศรษฐกิจ: ไม่เพียงพอเป็นหลัก 36%

3 ค่า Emo-meter Ratio



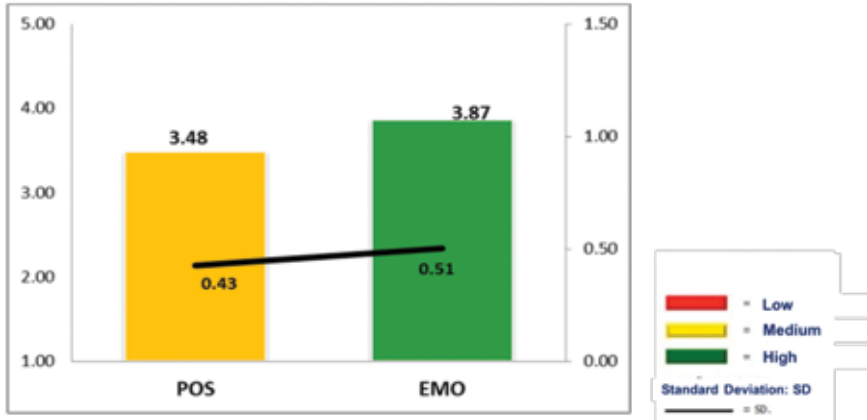
70% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับสูง
 29% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับปานกลาง
 1% ของบุคลากร มีความอยู่ดีมีสุขและผูกพันต่อโรงพยาบาลในระดับต่ำ

โรงพยาบาลชุมชน ง. มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความอยู่ดี มีสุข และผูกพันในระดับสูงอยู่ในสัดส่วนค่อนข้างมาก (ร้อยละ 70) ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากคุณลักษณะของบุคลากรในโรงเรียนแพทย์ ก. ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็น Generation Y แต่มีสถานภาพสมรสมีบุตร และยังมีผู้อยู่ได้อุปการะ 2 – 3 คน อันเป็นกลุ่มคนที่จะต้องก่อร่างสร้างตัว สร้างความมั่นคงให้กับครอบครัวและตัวเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันกับโรงพยาบาลค่อนข้างสูง

ประเด็นเรียนรู้

ข้อมูลส่วนบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสำรวจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพิจารณาค่าคะแนน Emo-meter Ratio กล่าวคือตามปกติแล้วหากองค์กรมีบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมานาน และส่วนใหญ่เป็น Generation X และ BB มีแนวโน้มที่จะมีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความอยู่ดี มีสุขและผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงอยู่ในสัดส่วนมากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรส่วนใหญ่อายุงานค่อนข้างน้อย โสด ไม่มีผู้ที่ต้องอุปการะดูแล และเป็น Generation Y แต่ในกรณีของโรงพยาบาลชุมชน ง. ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่ถึงแม้จะเป็น Generation Y (ร้อยละ 50) แต่ส่วนใหญ่ยังมีภาระที่ต้องดูแล คือ มีคู่สมรสและบุตร (ร้อยละ 46) อีกทั้งยังต้องดูแลผู้ได้อุปการะ 2 – 3 คน (ร้อยละ 44) จึงน่าจะทำให้มีบุคลากรกลุ่มที่อยู่ด้วยรักและผูกพันหรือมีความอยู่ดี มีสุขและผูกพันในระดับสูงอยู่ในสัดส่วนค่อนข้างมาก

- 4 เปรียบเทียบค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS) กับ ความอยู่ดี มีสุขและความผูกพันของบุคลากร (Emo-meter)

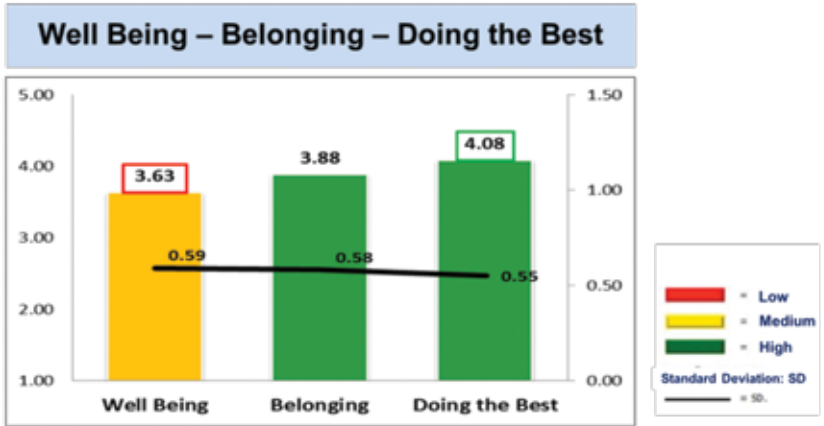


ปัจจัย	N	Mean	SD.	Level
การรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร (POS)	79	3.48	0.43	ปานกลาง
ความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร (EMO)	79	3.87	0.51	สูง

ค่าคะแนนความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรสูงกว่า
ค่าคะแนนการรับรู้ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรอยู่ 0.39

ค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที่องค์กรสนับสนุน
ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (POS = 3.48) แต่ค่าคะแนนเฉลี่ย
ความรู้สึกอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับสูง (Emo = 3.87)

- 5 ค่าเฉลี่ยความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง (Belonging) และความอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (Doing the Best)



ปัจจัยที่	Emo-meter	N	Mean	SD.	Level
1	Well Being	79	3.63	0.59	ปานกลาง
2	Belonging	79	3.88	0.58	สูง
3	Doing the Best	79	4.08	0.55	สูง

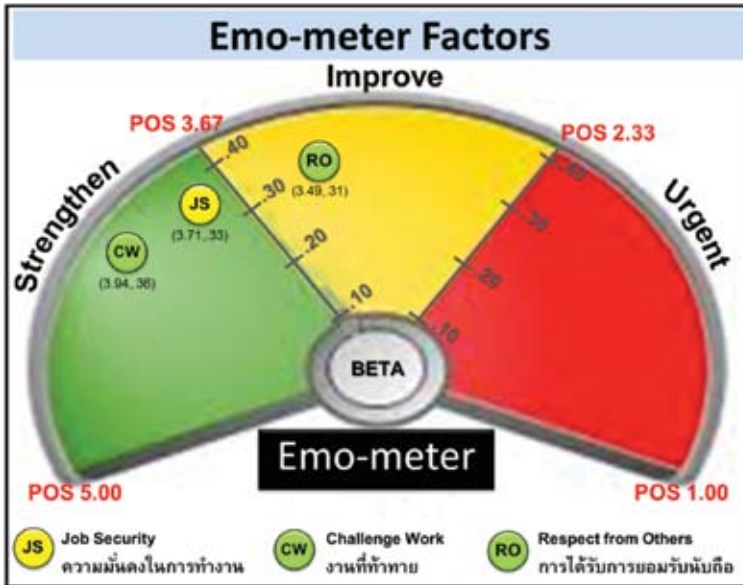
เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ 3 ด้านของความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากร (Emo-meter) พบว่า บุคลากรรู้สึกมีความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล (Belonging: BL) และมีความอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน (Doing the Best: BS) อยู่ในระดับสูง

ประเด็นเรียนรู้

แม้บุคลากรจะรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันกับโรงพยาบาลชุมชน ง. ในภาพรวม Emo-meter และรายด้าน BL และ BS อยู่ในระดับสูง

แต่ BE ก็ยังอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งรู้สึกว่าคุณพยาบาลชุมชน ง. ยังดำเนินการสนับสนุนปัจจัยในการทำงานได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเพียงระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นโรงพยาบาลชุมชน ง. จึงมีโอกาสในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการทำงานที่ยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ โดยควรมุ่งเน้นดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากร แต่เป็นปัจจัยที่บุคลากรยังรับรู้หรือพึงพอใจต่อปัจจัยนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ ในส่วนของปัจจัยที่บุคลากรรับรู้หรือพึงพอใจอยู่ในระดับสูงแล้ว ก็ควรที่จะรักษาให้เป็นจุดแข็งหรือพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นต่อไป

6 ปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญ





Focus	EMO	Being	Belonging	Best
JS - Job Security	😊	😊	😊	
CW - Challenge Work	😊		😊	😊
RO - Respect from Others	😞	😞		😞
WE - Work Environment			😞	
WL - Work-life Balance		😞		

😊 = บุคลากรได้รับบริบรูณ์ปัจจัยนั้นในระดับสูง 😊 = บุคลากรได้รับบริบรูณ์ปัจจัยนั้นในระดับกลาง 😞 = บุคลากรได้รับบริบรูณ์ปัจจัยนั้นในระดับต่ำ
 😊 = บุคลากรได้รับบริบรูณ์ปัจจัยนั้นเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ค่า Emo-Meter "ลดลง"

จากภาพ Emo-meter แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่บุคลากรให้ความสำคัญซึ่งส่งผลต่อความอยู่ดี มีสุขและผูกพันของบุคลากรโรงพยาบาล ชุมชน ง. โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 ปัจจัย ความมั่นคงในการทำงาน (JS)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย คือ กลุ่มบุคลากรที่อยู่ในช่วง Generation BB และ X มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า ลูกจ้างชั่วคราวที่โรงพยาบาลนี้ มีการรับรู้ความมั่นคงในงานที่ดี โดยพิจารณาจากการได้ค่าตอบแทนบางส่วนเท่ากันทั้งข้าราชการและลูกจ้างชั่วคราว นอกจากนี้ ลูกจ้างชั่วคราวสามารถเปลี่ยนสถานภาพจากลูกจ้างเป็นข้าราชการได้โดยเฉลี่ยภายในเวลาประมาณ 3 ปี

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย ความมั่นคงในการทำงาน (JS) เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดีมีสุขและผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (BE) และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS)

2 ปัจจัย งานที่ทำท่าย (CW)

เป็นปัจจัยที่บุคลากรโรงพยาบาลให้ความสำคัญ และโรงพยาบาลมีการตอบสนองเรื่องนี้ได้ดี เมื่อพิจารณากลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้ และมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้สูงด้วย มีกลุ่มเดียวเท่านั้น คือกลุ่มบุคลากรที่อยู่ในช่วง Generation Y ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า งานวิจัยถือเป็นงานที่ทำท่าย และมีปริมาณการทำงานที่ค่อนข้างมาก กลุ่มแพทย์มองว่า อัตราการฟ้องร้องระหว่างแพทย์กับคนไข้มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีความระมัดระวังสูง ประกอบกับสถานะทางการเงินของโรงพยาบาลไม่ค่อยจะดีนัก ทำให้ต้องมีการประหยัดหรือมาตรการช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นให้กับโรงพยาบาล นอกจากนี้ แพทย์จำเป็นต้องหาความรู้ และเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

ในขณะที่กลุ่มสนับสนุนการแพทย์มองว่า งานวิจัยถือเป็นงานที่ทำท่าย ขึ้นอยู่ที่หน่วยงานไหนจะได้ทำและหน่วยงานจะให้ใครทำ หากใครได้งานก็จะทำท่าย แต่ในขณะที่งาน Lab ยังไม่ผ่านมาตรฐานจากสมาคมเทคนิคการแพทย์ เนื่องจากสถานที่และอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนด ซึ่งถือว่าเป็นงานที่ทำท่ายมากเพราะจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานให้ได้ และระยะเวลาในการทำงานก็ถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำท่ายคนกลุ่มนี้มากพอสมควร กลุ่มสนับสนุนทั่วไปเห็นว่า งานที่ทำท่าย คือ งานที่ได้สัมผัสความรู้สึกร่วมกับคนไข้ หากสามารถให้ความช่วยเหลือคนไข้ได้

ก็ทำให้คนใช้รู้สึกประทับใจ ผู้มาใช้บริการมักจะบ่นในเรื่องการบริการที่ล่าช้าและรอนาน เนื่องจากคนไข้เพิ่มมากขึ้นแต่แพทย์มีจำนวนน้อย และหากการทำงานมีอุปสรรคเกิดขึ้น ทำให้ปฏิบัติงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ได้รับส่วนใหญ่จึงเป็นคำตำหนิมากกว่าคำแนะนำ

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย งานที่ทำทำัย (CW) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE)

3 ปัจจัย การได้รับการยอมรับนับถือ (RO)

เป็นปัจจัยที่ทางสถิติพบว่า ในกลุ่ม Generation Y ประเภทการจ้างอื่นๆ และอายุน้อยกว่า 10 ปี หากพิจารณาปัจจัยที่กลุ่มคนเหล่านี้ให้ความสำคัญแตกต่างจากกลุ่มอื่น คือ มีความพึงพอใจในระดับกลางเท่านั้น ซึ่งผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า ในส่วนของกลุ่มพยาบาล สนับสนุนทางการแพทย์ และสนับสนุนทั่วไปไม่ค่อยได้รับการชื่นชมจากผู้บริหารเท่าที่ควร กลุ่มพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนค่อนข้างจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้มากในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตัวอย่างเช่น เมื่องานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จ แต่เป้าหมายที่ตั้งยังไม่สำเร็จตามที่คาดการณ์ไว้ บางครั้งจะได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) ว่าทำไมไม่เป็นไปอย่างที่ตั้งใจไว้ ทั้งที่บางครั้งงานที่ได้รับเป็นสิ่งที่ยาก อีกทั้งยังไม่ได้รับการช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เช่น ในบางครั้งมองแต่ผลงานมากกว่า ซึ่งจริงๆ แล้วอยากให้ถามถึงเหตุผล ให้กำลังใจถามว่าทำไมถึงทำไม่ได้ และอยากได้คำแนะนำมากกว่า ในบางครั้ง

บุคลากรที่ทำงานได้ดีอยู่แล้วก็รู้สึกอยากจะได้รับกำลังใจหรือคำชมเชยบ้าง (เหมือนทำดีก็เสมอตัว แต่ถ้าทำผิดก็จะโดนตำหนิ) รวมทั้งได้รับการมอบหมายตัวชี้วัดที่มีความยากง่ายไม่เท่ากัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบว่าบางคนได้รับเป้าที่ง่ายกว่า

ในขณะที่แพทย์มองว่า การชื่นชมพยาบาลเป็นเรื่องที่ดี แต่วัฒนธรรมของโรงพยาบาลชุมชนไม่ค่อยมีการชื่นชมกันมากนัก เลยไม่ได้สนใจที่จะชื่นชมต่อหน้าทำให้บางคนไม่ได้รับคำชื่นชม กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มองว่า ส่วนใหญ่งานเกี่ยวข้องกับชุมชนก็ได้รับการชื่นชมจากชุมชนบ้าง ไม่ค่อยได้รับคำชื่นชมจากผู้บริหารมากนัก และอยากได้ยินคำชมจากผู้บริหารระดับสูงบ้าง ในส่วนของกลุ่มสนับสนุนทั่วไปได้รับคำชมน้อย อาจเป็นเพราะหน้างานบางครั้งงานต้องใช้เวลา แต่ความต้องการเร่งด่วน หัวหน้าอาจคิดว่าเรามีความสามารถน้อย โดนต่อว่า และงานที่ได้รับผลงานเป็นงานที่ยาก เมื่อดูจากภาพภายนอกคิดว่า “หน่วยงานนี้สบายจัง” แต่ความจริงไม่เคยรับทราบว่าการทำงานต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และเวลาในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องทำงานนอกเวลา แต่ก็ไม่เคยมีใครได้รับรู้ว่าต้องทำงานนอกเวลา เพราะเป็นงานที่มีกำหนดเวลาในการทำงาน โดยที่ทำในเวลาไม่ได้ เนื่องจากมีงานอื่นๆ เข้ามาแทรก ทำให้ต้องทำนอกเวลาอยู่เสมอ และเวลาทำได้ดีก็ได้รับการชมเชยน้อย แต่หากไม่ได้ตั้งใจก็โดนตำหนิ

ประเด็นเรียนรู้

ปัจจัย การได้รับการยอมรับนับถือ (RO) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ที่องค์การจำเป็นต้องคอยดูแลให้บุคลากรพึงพอใจกับเรื่องนี้ โดยปัจจัยนี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยู่ดี มีสุข และผูกพันในภาพรวม (Emo-meter) รวมทั้งด้านความรู้สึกอยู่ดี มีสุข (BE) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (BS) แต่ไม่ส่งผลต่อความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (BL)



ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

- นโยบายการปรับค่าตอบแทนแก่กลุ่มลูกจ้างให้เท่าเทียมกับข้าราชการ นับว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรของโรงพยาบาลในภาพรวมอย่างยิ่ง อันนำมาซึ่งความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หากแต่ปัจจุบันสถานะการเงินของโรงพยาบาล อาจทำให้โรงพยาบาลไม่สามารถจ่ายผลตอบแทนดังที่เคยปฏิบัติ (ปัจจุบันไม่มี OT คลินิกเย็น ไม่มีโบนัส) จึงอาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกมั่นคงในงานของบุคลากรในอนาคต
- การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสในการทำงานที่มีคุณค่า ทำทนาย (CW) เป็นจุดเด่นของผู้บริหารระดับสูงที่บุคลากรทุกกลุ่มให้ความชื่นชม และนำมาซึ่งภาวะความรักผูกพัน ภูมิใจในตนเองและโรงพยาบาล (BL) อาจจะทำงานที่ท้าทายยิ่งขึ้น (BS) หากแต่การกำหนด KPIs ที่ผู้บริหารได้รับมอบหมายมา และนำมาใช้กำกับผลงานนั้น นำมาซึ่งความเครียดในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารหวังผลเลิศในตัวชี้วัดอย่างมาก มีการมอบหมายตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ยากแก่การทำให้สำเร็จได้ เมื่อตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้รับมอบหมายมักได้รับการตำหนิ หรือหากทำได้ก็ไม่ค่อยได้รับคำชม ทำให้หมดกำลังใจ จึงน่าจะทบทวนการตั้งตัวชี้วัดระดับโรงพยาบาล ระดับหน่วยงาน และระดับตัวบุคคล เพื่อให้เห็นว่าตัวชี้วัดตัวบุคคลเป็นความรับผิดชอบส่วนตัว หากแต่ตัวชี้วัดหน่วยงานหรือโรงพยาบาลนั้น ต้องเป็นผลจากการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย ซึ่งการประเมินผลตัวชี้วัดต้องชัดเจนในแต่ละระดับ
- พิจารณาการจัดทำผลงานตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนางาน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร



ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายงาน HR

- จัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยเฉพาะกิจกรรมข้ามสายงาน และต่างระดับการบังคับบัญชา เนื่องจากสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างหัวหน้า ลูกน้องทีมเดียวกัน และเพื่อนร่วมงาน (RS & RC) เป็นเรื่องที่โรงพยาบาลชุมชนทำได้ดีอยู่แล้ว หากแต่สัมพันธ์กับผู้บริหารโรงพยาบาลอาจยังน้อยไป
- เสริมทักษะหัวหน้างานเรื่องการจัดทำ KPI ส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับงาน การให้ Feedback และการยกย่องชื่นชม (RO) ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จ ให้สามารถแยกแยะระหว่างการวัดผล (Measurement) และการประเมินผลงาน (Evaluation) เพื่อเปิดใจเรียนรู้ รับฟัง ให้กำลังใจในผลงานที่อาจไม่สำเร็จได้ เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่มีอยู่จำนวนมาก
- จัดให้ความรู้กับหัวหน้าหน่วยงาน เรื่องการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของลูกน้องที่เป็นจุดแข็ง อย่่ามอบหมายงานโดยใช้หลักให้เท่าๆ กันทุกคน เพราะอาจทำให้ไม่ได้ผลงานที่คาดหวังได้
- ทำการสื่อสารเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ (CO & BF) ในภาพรวม และกฎระเบียบ ข้อจำกัดต่างๆ ให้นุคลากรได้รับทราบ โดยมีข้อมูลเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลชุมชนด้วยกัน อันจะทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เรื่องนี้ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำเป็นความลับได้ หากแต่ต้องทำให้โปร่งใส สามารถตอบคำถามได้



ข้อเสนอแนะต่อหัวหน้าหน่วยงาน

- หัวหน้าหน่วยงานควรติดตาม ถามไถ่ลูกน้องถึงเครื่องมือในการทำงาน (WE) เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคในการทำงาน หากองค์การทำการจัดซื้อแล้วก็ควรติดตามความคืบหน้า และสื่อสารให้ลูกน้องได้รับทราบถึงกระบวนการจัดซื้อ อันจะทำให้เห็นได้ว่าหัวหน้ามีได้นิ่งนอนใจ
- จัดประชุมเป็นประจำอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้เวลานาน หากแต่ควรมีความถี่สูง เนื่องจากผลของการสื่อสารภายในโรงพยาบาล (IC) ยังต้องได้รับการพัฒนา และการสื่อสารที่ดีที่สุดสำหรับองค์การไทย ยังคงเป็นเรื่องของการสื่อสารแบบ Face-to-Face ซึ่งเป็นกรนำเรื่องภายในของโรงพยาบาลมาแจ้งให้ได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง และมีโอกาสซักถาม
- ควรเรียนรู้เรื่องการให้คำชื่นชม (RO) และผลสะท้อนกลับ (Feedback) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (RS) อีกทั้งมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรของโรงพยาบาล

บรรณานุกรม

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2557 – 2558

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. ดัชนีความสุข: กับหลากหลายมุมมองฉบับวันที่ 12 ตุลาคม 2549

Joan Burton (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Agreement for Performance of Work.

Kaewpijit, J., & Utsahajit, W (2012). Happy Organization Development for Sustainable Human Resource Development. Business and Information 2012 (Sapporo, July 3-5).

The new economics foundation: nef (2012). The Happy Planet Index: 2012 Report – A global index of sustainable well-being.

Ura Karma, et al (2012). A Short Guide to Gross National Happiness Index. The Centre for Bhutan Studies.

World Business Council for Sustainable Development (2012). Vision 2050: The new agenda for business.

Emo-meter

(Employee Engagement on meter)

เครื่องมือการวิจัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร