

กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

Strategies on Morale Enhancement and Encouragement at Work for the Personnel of the Royal Thai Army Hospital in Ratchburi Province

เบญพร หาญณรงค์*

Benyaporn Hannarong*

มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด เพชรบุรี 76120

Stamford International University, Petchburi, Thailand 76120

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี 2) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับต่ำสุด รองลงมาได้แก่ ด้านความมั่นคง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสถานภาพและการยอมรับ สำหรับกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี มีดังนี้คือ

1. ด้านผลตอบแทน แบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การหารายได้เสริม เช่น สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรประกอบอาชีพเสริม จัดหาช่องทางการจัดจำหน่าย และการเพิ่มค่าตอบแทนหรือทุนสนับสนุน
2. ด้านความมั่นคง มีการทบทวนเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น มีการจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมมากขึ้น การจัดทำแผนในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอและเอื้อต่อการทำงาน เป็นต้น
4. ด้านสถานภาพและการยอมรับ เช่น มีการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีนวัตกรรมการประชุมในระดับผู้บริหารไปถ่ายทอดให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน เป็นต้น

คำสำคัญ : กลยุทธ์ ขวัญและกำลังใจ โรงพยาบาล

Abstract

The research objectives are 1) Assessing the morale enhancement and encouragement at work for the personnel of The Royal Thai Army Hospital in Ratchburi Province 2) Developing strategies on morale enhancement and encouragement at work for the personnel of The Royal Thai Army Hospital in Ratchburi Province. The finding showed that overall morale and encouragement at work for the personnel of The Royal Thai Army Hospital in Ratchburi Province were at the medium level. For each aspect, the lowest level of the morale enhancement was on revenue and welfare; the next were career security, working environment, the status, likewise, and acceptance from the colleagues. The strategies on the morale enhancement and encouragement at work for the personnel of The Royal Thai Army Hospital in Ratchburi Province were as follows:

1. To support revenue and welfare, strategies was conducted by two methods. First method: supporting extra income, channel of distribution the products of the organization brand such as online marketing, cooperative shop. Second method: raise wages for the extra tasks, establish emergency fund.
2. On the career security, use criteria for performance review in clear, transparent, and verifiable.
3. For working environment, apply strategic planning to work in a more appropriate proportion with higher flexibility. Planning for the supply of materials is sufficient and conducive to work, etc.
4. On the status and acceptance amongst the colleagues, strategies for creating morale by developing plans to create practical solutions as executive agenda shall be implemented and shared, etc.

Keywords: Strategies, Morale, Encouragement, Hospital

บทนำ

โรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก ตั้งขึ้นตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม ซึ่งตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 37 แห่ง ซึ่งมีหน้าที่ในการป้องกันโรค และดำรงส่งเสริมสุขภาพของกำลังพลให้สมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ เพื่อให้ทหารพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้ทุกขณะ แม้ไม่ได้อยู่ในภาวะสงครามโรงพยาบาลกองทัพบกก็มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมสุขภาพและให้บริการทางการแพทย์แก่กำลังพลข้าราชการทหารและครอบครัวของหน่วยทหารในพื้นที่ที่ได้รับผิดชอบ และหน่วยทหารในพื้นที่อื่นที่ขอรับการสนับสนุนเป็นสำคัญ แต่ในขณะเดียวกันต้องให้บริการประชาชนทั่วไปด้วยสิทธิเสมอกัน¹ จากนโยบายของกรมแพทย์ทหารบกที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ทำให้จำนวนผู้มารับบริการในโรงพยาบาลกองทัพบกเพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้ภาระงานของแพทย์พยาบาลและบุคลากรโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น

บุคลากรโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรีมีหน้าที่ให้บริการตรวจรักษา ส่งเสริมสุขภาพแก่กำลังพลและครอบครัว และบุคคลทั่วไปในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร ตลอดจนสภาพความกดดันในการทำงาน กับผู้รับบริการที่มีความหลากหลายระดับ และจำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งสนับสนุนภารกิจทางทหารต่างๆ ในพื้นที่ความรับผิดชอบจังหวัดราชบุรี ประกอบกับในปัจจุบันไม่ว่านโยบายของรัฐบาลด้านสาธารณสุข เทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารได้มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อข้าราชการและลูกจ้างในการปรับตัวให้มีความรู้ ความสามารถ ทันกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ตลอดจนการที่จะต้องถูกประเมิน สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) รวม

ทั้งสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน สภาพเศรษฐกิจ และสังคม ก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจข้าราชการและลูกจ้าง หากว่าปัจจัยดังกล่าวมาทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบ ก็ย่อมจะทำให้ข้าราชการและลูกจ้างในหน่วยงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การขาดงานและลาบ่อย ทำงานไม่มีคุณภาพ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การขัดคำสั่งของหัวหน้างาน สภาพหน่วยงานเต็มไปด้วยการร้องเรียนและกลั่นแกล้งกันในเรื่องงาน ปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์²

จากประเด็นต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมานั้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี จึงมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

ประชากร ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี จำนวน 120 คน

ระยะที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ประชากร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารองค์กร จำนวน 13 คน

2. ขั้นตอนการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี โดยทำศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ตามกลุ่มวิชาชีพ และสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating scale)

ระยะที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการวิจัย นำข้อมูลที่ได้มาประมวลและคัดเลือกประเด็นขวัญและกำลังใจของบุคลากรในแต่ละด้าน เพื่อเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group) หาแนวทางในการแก้ไขปัญหามาและกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นจำนวนประชากรทั้งหมด 120 คน และรับคืนมาด้วยตนเอง เมื่อได้แบบสอบถามมาจำนวน 120 ฉบับ ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว นำมาวิเคราะห์ค่าสถิติต่าง ๆ โดยผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป

ระยะที่ 2 กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 ท่าน และจัดการประชุมโดยใช้

กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group) จากนั้นผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแล้ว และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มประชากร ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 สร้างกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี โดยนำข้อระดับขวัญและกำลังใจที่มีอันดับต่ำสุด 3 ลำดับแรกเข้าสู่การประชุมโดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม บันทึกสาระสำคัญที่และข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุม จากนั้นวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและประมวลผลเป็นกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating scale) ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence หรือ IOC) แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค 3 แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และแบบบันทึกการประชุมโดยผู้วิจัยนำแบบบันทึกการประชุมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นส่งให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของการใช้ภาษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ (Content Analysis)

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งการกำหนดกลยุทธ์สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร จึงเป็นงานวิจัยที่ได้รับการยกเว้นในการขอรับการพิจารณาจริยธรรมในการวิจัย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์รายละเอียดของการวิจัยและสิทธิที่จะยกเลิกการเข้าร่วมงานวิจัยได้โดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างถูกเก็บเป็นความลับ และดำเนินการสรุปข้อมูลในภาพรวมและทำลายเอกสารของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี จำแนกรายด้าน ดังนี้

ด้านผลตอบแทน พบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรีโดยรวมมีระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.48 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรีมีค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมต่อการใช้จ่ายในสภาวะการครองชีพปัจจุบันเป็นอันดับต่ำสุด ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.31 รองลงมาได้แก่การขอเบิกสิทธิประโยชน์ต่างๆ มีความสะดวกรวดเร็ว ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.41 ส่วนอันดับสูงสุด ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.64

ด้านความมั่นคง พบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.02 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรีมีการได้รับโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานเป็นอันดับต่ำสุด ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.50 รองลงมาได้แก่ การได้รับการสนับสนุนการฝึกอบรม การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.59 ส่วนอันดับสูงสุด ได้แก่ ความภาคภูมิใจต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่ปัจจุบัน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57

ด้านเพื่อนร่วมงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจของ

บุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี ด้านเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี ด้านเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นอันดับต่ำสุด ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจมาก ค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมาได้แก่ ด้านการนำเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานโดยที่ทุกคนพร้อมให้การสนับสนุน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนอันดับสูงสุด ได้แก่ ด้านเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร อ่อนน้อมเอื้ออาทร และมีความปรารถนาดีต่อกัน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.95

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมมีระดับขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการมีพื้นที่ทำงานเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เป็นอันดับต่ำสุด ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29 รองลงมาได้แก่ วัสดุครุภัณฑ์ในหน่วยงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.33 ส่วนอันดับสูงสุด ได้แก่ สถานที่ทำงานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ร่มรื่น ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49

ด้านสถานภาพและการยอมรับ พบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี ด้านสถานภาพและการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.45 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรอยู่ในอันดับต่ำสุด ซึ่งมีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมาได้แก่ ด้านการได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วนอันดับสูงสุด ได้แก่ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59

ด้านผู้บังคับบัญชา พบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี ด้านผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีขวัญและกำลังใจในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในงานที่ทำอยู่ในขณะนี้ อยู่ในอันดับต่ำสุด ซึ่งมีขวัญและกำลังใจใน

ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.56 รองลงมา ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับความเข้าใจและเห็นใจจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ซึ่งมีขวัญและกำลังใจระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 ส่วนอันดับสูงสุด ได้แก่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีธรรมาภิบาล ซื่อสัตย์และโปร่งใส ซึ่งมีขวัญและกำลังใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82

2. กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี จากการใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม สรุปผลได้ดังนี้

ด้านผลตอบแทน สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรประกอบอาชีพเสริม จัดหาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น เว็บบอร์ด แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น สนับสนุนการจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์ เพื่อจำหน่ายสินค้าราคาถูก และมีการปันผลกำไร จัดทำสินค้าภายใต้แบรนด์ของโรงพยาบาล และจัดจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้บุคลากร พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนนอกเวลาราชการให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของรายรับของโรงพยาบาลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน มีกองทุนฉุกเฉินสำหรับการขอเบิกสิทธิประโยชน์เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรให้ได้รับเงินเร็วขึ้น หากระยะเวลาการรอนานเกิน 7 วัน มีเงินบำรุงขวัญให้กับเจ้าหน้าที่ที่ต้องทำงานนอกเวลาทำงานปกติ ปรับภาระงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่แท้จริง สร้างองค์ความรู้ในการรักษาความสมดุลของรายได้และรายจ่ายในภาวะที่มีรายได้น้อย โดยสนับสนุนการจัดทำบัญชีครัวเรือน ปรับลดขั้นตอนในกระบวนการเบิกจ่ายเงิน หรือพิจารณาเงื่อนไขการเบิกจ่ายเงินเบี่ยงเบนให้สะดวกมากขึ้น

ด้านความมั่นคง มีแนวทางการช่วยเหลือบุคลากรให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามช่องทางต่างๆ ที่สามารถทำได้ตามความเหมาะสม ส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมตามตำแหน่งหน้าที่ จัดการศึกษาดูงาน โดยทำแผนฝึกอบรมและการศึกษาประจำปีของหน่วยงาน มีการทบทวนเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมมากขึ้น มีแผนการปรับปรุงโครงสร้างอาคารให้มีพื้นที่อำนวยความสะดวกในการทำงานมากขึ้นเมื่อการก่อสร้างอาคารใหม่แล้วเสร็จ จัดการประชุมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อเสนอแผนความต้องการในการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เพียงพอและเอื้อต่อการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศให้สูงขึ้นและทันสมัย

ด้านสภาพภาพและการยอมรับ กำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน นำวาระการประชุมในระดับผู้บริหารไปถ่ายทอดให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำเดือน/ปี หรือมีการประกาศยกย่องชมเชย จัดบอร์ดชื่นชมผลงาน ผู้ทำงานประสบความสำเร็จทุกไตรมาส ผู้บังคับบัญชาเพิ่มความเอาใจใส่ในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นและให้การยอมรับผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

จากผลการวิจัยสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี พบว่า ด้านผลตอบแทน มีระดับขวัญและกำลังใจน้อย และอยู่ในอันดับต่ำสุด โดยข้อที่มีระดับขวัญและกำลังใจต่ำที่สุดคือ ความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่ได้รับต่อการใช้จ่ายในสภาวะการณ์ครองชีพปัจจุบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการตำรวจกองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจสันติบาล 3⁴ ผลการวิจัยพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะมีการปรับปรุงฐานเงินเดือนตามนโยบายของรัฐบาล เงินเดือนที่ได้รับก็ยังน้อยเกินไป ทำให้ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ เพราะเมื่อเทียบกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ก็เพียงพอสำหรับดำรงชีพเท่านั้น ถึงแม้จะมีสวัสดิการต่างๆ ให้เช่น ที่พักอาศัย หรือค่ารักษาพยาบาล ก็ยังไม่สามารถแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายได้หมด ซึ่งอาจมองว่าเป็นผลตอบแทนภายนอก แต่ในการปฏิบัติงานนั้นทุกคนมองว่าผลตอบแทนภายนอกเป็นสิ่งที่ทุกคนพึงได้รับ เมื่อปฏิบัติงานและพึงได้รับตามสิทธิของแต่ละคน หากไม่ปฏิบัติงานก็จะไม่ได้รับผลตอบแทนนั้น เช่นเดียวกับแนวความคิดของ เฮิร์ชเบอร์เกอร์⁵ ที่กล่าวไว้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยนี้สามารถสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย และปัจจัย

อีกอย่างคือ ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจ้างให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา และปัจจัยนี้มาจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้จะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้

ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ที่มีน้อยอยู่ในอันดับรองลงมา คือ ด้านความมั่นคง ซึ่งมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน มีค่าเฉลี่ยของขวัญและกำลังใจ อยู่ในอันดับต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังไม่พอใจกับการได้รับพิจารณาหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา หรืออาจมีความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการพิจารณา ซึ่งผลการประเมินนั้นมีผลต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ การทำงานที่มีความมั่นคงปลอดภัยเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนได้ทำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในงานที่มีโอกาสจะก้าวหน้าในอาชีพต่อไป สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of needs Theory) ของมาสโลว์⁶ ได้อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยและความต้องการมีชื่อเสียง ดังนั้นเมื่อการทำงานนั้นทำให้ได้รับความมั่นคงและได้รับความก้าวหน้าในงาน ก็จะนำมาซึ่งความมีชื่อเสียงที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ขั้นสูงสุด กล่าวคือความก้าวหน้าและรู้จักตนเอง (Self - Actualization)

ขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี ที่มีน้อยอยู่ในอันดับที่สาม คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อความเป็นสัดส่วนของพื้นที่ทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่ในอันดับต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าการจัดห้องทำงาน โต๊ะทำงาน พื้นที่ในการทำงานที่มีความเป็นสัดส่วนยังอยู่ในสภาพที่ไม่น่าพอใจ สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียิ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยง ในการเกิดอุบัติเหตุและ

ปัญหาด้านสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย⁷

2. กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร
โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรี

ผลจากการนำประเด็นสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรีเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่ม พบว่า ด้านผลตอบแทน มีการให้ความเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลายข้อด้วยกัน เพราะด้านผลตอบแทนมีระดับขวัญและกำลังใจในอันดับต่ำที่สุดของการวิจัย ในครั้งนี้ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ล้วนนำเสนอให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การหารายได้เสริม เช่น สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรประกอบอาชีพเสริม จัดหาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น เว็บเพจ แอปพลิเคชัน สนับสนุนการจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์ เพื่อจำหน่ายสินค้าราคาถูก และมีการปันผลกำไร จัดทำสินค้าภายใต้แบรนด์ของโรงพยาบาล และจัดจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้บุคลากรเป็นต้น และการเพิ่มค่าตอบแทนหรือทุนสนับสนุน เช่น พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนนอกเวลาราชการให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของรายรับของโรงพยาบาลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน มีกองทุนฉุกเฉินสำหรับการขอเบิกสิทธิประโยชน์เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรให้ได้รับเงินเร็วขึ้น มีเงินบำรุงขวัญให้กับเจ้าหน้าที่ที่ต้องทำงานนอกเวลาทำงานปกติ เป็นต้น

ส่วนด้านความมั่นคง พบว่า มีกลยุทธ์ในการสร้างขวัญและกำลังใจโดยมีการทบทวนเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพราะบุคคลนั้นนอกจากจะสร้างความคาดหวังในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นและประเภทของงานแบบเดียวกันอีกว่าสิ่งที่ตนได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น “เท่าเทียมกัน” ในความรู้สึกกับที่ผู้อื่นได้รับหรือไม่ตามความรู้สึกของตน⁸ ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน ที่จะบ่งบอกว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น จึงพิจารณาในเรื่องของ ความเพียงพอและความยุติธรรม โดยที่ความเพียงพอหมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม และความยุติธรรม ประเมินได้จากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงาน พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้เป็นสัดส่วน

ที่เหมาะสมมากขึ้น มีแผนการปรับโครงสร้างอาคารให้มีพื้นที่อำนวยความสะดวกในการทำงานมากขึ้นเมื่อการก่อสร้างอาคารใหม่แล้วเสร็จ การจัดทำแผนในการจัดท้าวสดครุภัณฑ์ให้เพียงพอและเอื้อต่อการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศให้สูงขึ้นและทันสมัย แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานยังคงต้องได้รับการปรับปรุงรวมถึงการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้วย เพราะการจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานบังเกิดความสุขใจไม่รู้สึกไร้ค่าหรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพปฏิบัติงานไร้ระเบียบขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะดวกสบาย พักผ่อน พักผ่อนความตั้งใจในการปฏิบัติงานและเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย⁹

ด้านสภาพภาพและการยอมรับ พบว่า มีกลยุทธ์ในการสร้างขวัญและกำลังใจโดยการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีนาวาระการประชุมในระดับผู้บริหารไปถ่ายทอดให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำเดือน/ปี หรือมีการประกาศยกย่อง ชมเชย จัดบอร์ดชื่นชมผลงาน ผู้ทำงานประสบความสำเร็จทุกไตรมาส ซึ่งสภาพภาพและการยอมรับเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะการได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานนั้นถือเป็นขวัญและกำลังใจที่ดี เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปรารถนา ในองค์กรย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นมาพนักงานอาจเข้ามาอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร เพราะเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับจากกลุ่ม การได้รับการยกย่องหรือความสนใจจากกลุ่มก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน¹⁰ เมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีย่อมก่อให้เกิดความรักในงาน มีความยินดีเต็มใจที่จะได้ปฏิบัติงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ มีพลังใจในการทำงานอย่างสุดความสามารถในวิชาชีพ ไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออก¹¹

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรกำหนดให้มีการวัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จังหวัดราชบุรีหลังจากได้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว เพื่อจะได้ทราบระดับขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำการประเมินด้วยแบบสอบถาม หรือการสังเกตการปฏิบัติงาน
2. ควรมีการกำกับติดตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้โดยอาจจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกจังหวัดราชบุรี เพื่อวิเคราะห์ผลและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกในจังหวัดอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อเปรียบเทียบให้งานวิจัยเด่นชัดขึ้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ

References

1. Royal Thai Army Medical Department. The history of the 37 Army hospitals. Bangkok: The Adjutant General Department;2000. (in Thai)
2. Pilantananon M. The development of an environment for teachers in schools. Journal of Education Bangkok.1981;1: 22-3. (in Thai)
3. Conbach, L. Joseph. Essential of Psychology and Education. New York: Mc-Graw Hill;1984

4. Yothan S. Morale in duty. The Police Department, Division 4, Police Force, CID. 3. Independent Research Degree, Master of Business Administration Thonburi Rajabhat University; 2009. (in Thai)
5. Herzberg, Frederick. Motivation, moral and management. New York: John Wiley & Sons;1968.
6. Maslow, A. Motivation and Personality. 2nd ed. New York: Harper and Row Publishers Inc;1970.
7. Horadal P. Industrial Psychology. 17th ed. Bangkok: Phra Nakhon Rajabhat University;2005. (in Thai)
8. Wongsarasri P. Personnel Management. Bangkok: Pranakorn Publishing;1991. (in Thai)
9. Pukkapan P. Leadership and Motivation. Bangkok: Chamjuree Products.2001;236. (in Thai)
10. Santiwong T. Organizational Behavior. Bangkok: Thai Wattana Panich.1992;113 .(in Thai)
11. Kuna N, Oumtanee A. Factor analysis of A Happiness at work Scale for Registered Nurses .Journal of The Royal Thai Army Nurses.2017; 18 (Suppl):s103-111. (in Thai)