



การศึกษาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานคลินิก ABC

A Study of Guideline to Reduce Employee Turnover Rate of ABC Clinic

ภรณ์ ปานนาค¹ และศุภสัณฑ์ ปรีดาวิภาต²

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, pavarun@outlook.com

² อาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, supasan_pre@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานคลินิก ABC ซึ่งประกอบกิจการเวชศาสตร์ชะลอวัยและการฟื้นฟูสุขภาพ โดยให้บริการเกี่ยวกับด้านสุขภาพและความงาม ปัจจุบันพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานคลินิก ABC มีแนวโน้มสูงขึ้น ในปี พ.ศ. 2562 มีพนักงานลาออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 45.16 โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกจำนวน 5 คน เพื่อค้นหาสาเหตุการลาออก และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่จำนวน 62 คน เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์องค์การโดยใช้ SWOT Analysis และวิเคราะห์สาเหตุเชิงลึกด้วยแผนภาพก้างปลา ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุการตัดสินใจลาออกของพนักงานคลินิก ABC มีอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวทางแก้ปัญหาด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง

คำสำคัญ: อัตราการลาออก, การแพทย์เวชศาสตร์ชะลอวัย

ABSTRACT

The objective of this research was to study of guideline to reduce employee turnover rate of ABC Clinic operates anti-aging and regenerative medicine in the field of health and beauty. Currently, the turnover rate is increasing, In the year 2019 employee turnover rate 45.16%. This problem by collecting information through interviewing the resigned staff to identify the causes. And collect data by questionnaire asking with employees to study job satisfaction. The quantitative data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation, and for the qualitative data, content analysis was carried out. Use to SWOT Analysis for analysis a organize, and use to Fishbone diagram for analysis the root causes. In a study has to see 4 causes about compensation and welfare, job characteristics, interpersonal relations, organizational management and organizational communication. Increase efficiency human resource management as guidelines for solving the turnover problem.

Keywords: Turnover Rate, Anti-Aging Medicine



1. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เพราะมนุษย์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันเป็นตัวผลักดันที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรต้องค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติและเหมาะสมกับรายละเอียดของงาน อีกทั้งองค์กรต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาความสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ในปัจจุบันนี้คลินิก ABC ประสบกับปัญหาจากการลาออกของพนักงาน จากข้อมูลในช่วงระยะ 3 ปี (ปี 2560-2562) พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานคลินิก ABC โดยศึกษาสาเหตุการตัดสินใจลาออกและความพึงพอใจในงานของพนักงานพร้อมแนวทางในการป้องกัน และวิธีในการรักษาพนักงาน เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

คลินิก ABC เป็นศูนย์บริการสุขภาพด้านการแพทย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ที่มุ่งเน้นการหาสาเหตุของการเจ็บป่วยมากกว่าการรักษาที่ปลายเหตุ จากแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจด้านสุขภาพและความงามในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเป็นจุดเริ่มต้นการก่อตั้งศูนย์บริการสุขภาพ โดยรวมทั้งบริการด้านสุขภาพและบริการด้านความงามไว้ในสถานที่เดียวกันเป็นลักษณะ one stop service ที่เน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มวัยกลางคนและกลุ่มสูงวัย ที่ให้ความสนใจการดูแลสุขภาพ คลินิก ABC ดำเนินธุรกิจมากกว่า 7 ปี ซึ่งปัจจุบันธุรกิจด้านสุขภาพก็มีการแข่งขันที่สูง เนื่องโรงพยาบาลขนาดใหญ่ได้มีการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจด้านเวชศาสตร์ชะลอวัยมากขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) ทำให้ผู้ประกอบการต้องตื่นตัวในการปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำลังประสบปัญหาด้านการลาออกของพนักงาน ก่อให้เกิดผลที่ตามมา คือ พนักงานขาดประสิทธิภาพการทำงาน เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวพนักงานบ่อย ทำให้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานคลินิก ABC
- 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการป้องกันการลาออกและวิธีการจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

3. การดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานคลินิก ABC ผู้ศึกษาเลือกวิธีดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

การรวบรวมข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์และขออนุญาตจากผู้จัดการทั่วไปคลินิก ABC ให้ดำเนินการเก็บข้อมูล การรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลองค์กรจากฝ่ายบุคคล เช่น สถิติการลาออกของพนักงาน ข้อมูลโครงสร้างองค์กร เป็นต้น ข้อมูลแบบปฐมภูมิเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ 2563 จำนวนประชากรทั้งหมด 62 คน เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และการสัมภาษณ์กับพนักงานคลินิก ABC ที่ลาออกไปแล้วในช่วงปี พ.ศ 2562 จำนวนทั้งหมด 5 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะประเด็นและเป็นไปแบบไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความเป็นกันเองและยืดหยุ่นในการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์



เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบความพึงพอใจทั้งหมด 10 ด้าน แบ่งเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยค้ำจุน คือ ด้านนโยบายและการสื่อสารภายในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความมั่นคงในงาน 2) ปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงานตามกรอบทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบอร์ก (อูมพร ป็องเกียรติชัย, 2559) และใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาโดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล 2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานทั่วไปของคลินิก ABC เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 3) การสัมภาษณ์แบบเจาะประเด็น ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการทำงานกับองค์กร 2) สาเหตุของการลาออกของพนักงาน (Price, 1977) 3) ภาพลักษณ์ขององค์กร 4) สิ่งที่พนักงานต้องการให้องค์กรปรับปรุงเพื่อหาแนวทางการจูงใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กรต่อไป (ประมะ ประทุมมาศ และอัสวิณ ปสุธรรม, 2558)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ปริญญา สัตยธรรม, 2550) การวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และจัดกลุ่มประเด็นตามหลักทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบอร์ก จากนั้นรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงลึกของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา (ชนากร สีดาเคน และคณะ, 2559) วิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT Analysis

4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาค้นคว้าปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC จากการศึกษพบว่าในภาพรวมของพนักงานคลินิก ABC มีระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ด้านที่มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 3.85, 3.80, 3.48 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความพึงพอใจที่น้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงประเด็นที่พนักงานคลินิก ABC มีระดับความพึงพอใจในต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า ข้อที่พนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเรียงตามลำดับ คือ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินสมทบ เป็นต้น มีความเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00) เงินเดือนของท่านเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03) เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของท่าน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) ท่านพอใจกับวันหยุดที่ท่านได้รับ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) ในส่วนประเด็นอื่น ๆ นั้นพนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC

ปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ระดับความพึง พอใจ
1. ด้านนโยบายและการสื่อสารภายในองค์กร	3.48	1.01	มาก
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.80	0.90	มาก
3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.35	0.94	ปานกลาง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.14	0.76	มาก
5. ด้านความมั่นคงในงาน	3.85	0.83	มาก
รวม	3.72	0.89	มาก

4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยจุดจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของพนักงานคลินิก ABC มีระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีระดับความพึงพอใจที่น้อยที่สุดคือ ด้านลักษณะงานและด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงประเด็นที่พนักงานคลินิก ABC มีระดับความพึงพอใจในต่ำที่สุด ดังนี้ ด้านลักษณะงาน พบว่า ข้อที่พนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน้าที่งานที่ท่านรับผิดชอบมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27) ในส่วนประเด็นอื่น ๆ นั้นพนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน พบว่า ข้อที่พนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีโอกาสดูแลและได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมอบรม ดูงาน สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) ในส่วนประเด็นอื่น ๆ นั้นพนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาปัจจัยจุดจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิก ABC

ปัจจัยจุดจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ระดับความพึง พอใจ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.94	0.67	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.77	0.59	มาก
3. ด้านลักษณะงาน	3.65	0.85	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.92	0.80	มาก
5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน	3.65	0.83	มาก
รวม	3.79	0.75	มาก

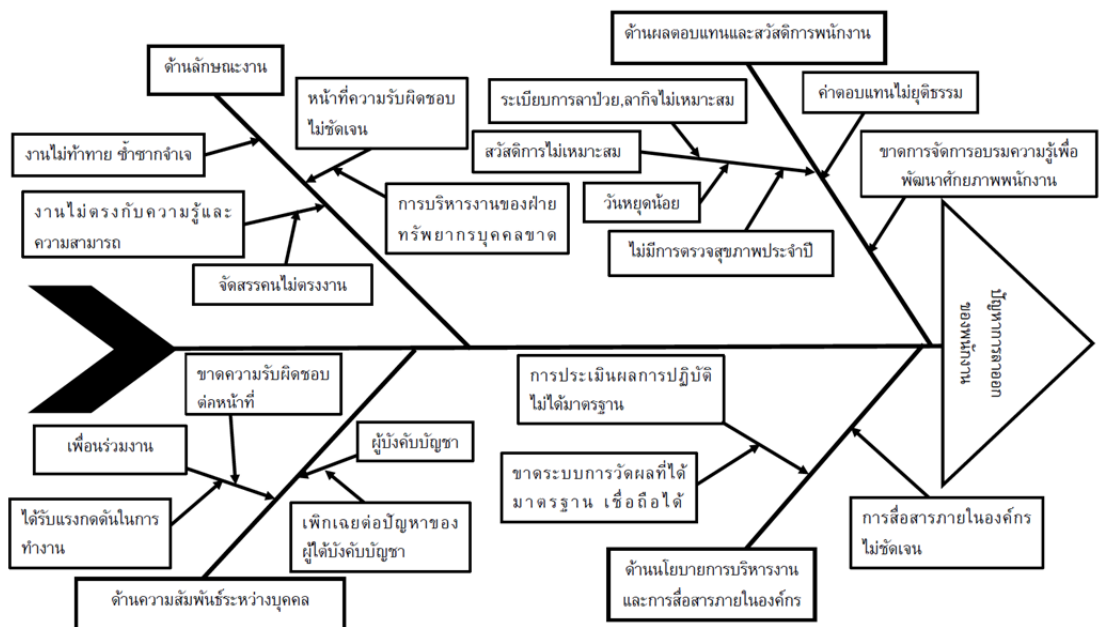
4.1.4 ผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานคลินิก ABC จากการศึกษาวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 4 พบว่า พนักงานคลินิก ABC ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คิดเป็นร้อยละ 22.58 โดยรายละเอียดในข้อเสนอแนะ สามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ พนักงาน

เสนอแนะให้องค์กรปรับปรุงด้านนโยบายการบริหารงาน ร้อยละ 42.86 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน ร้อยละ 35.71 ด้านลักษณะงาน ร้อยละ 14.29 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

4.2 ผลการศึกษาการหาสาเหตุการลาออกของพนักงานคลินิก ABC ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงาน ก. ลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัว คือ ต้องการกลับไปทำงานที่ภูมิลำเนาและออกไปทำธุรกิจส่วนตัว พนักงาน ข. ลาออกด้วยความไม่พึงพอใจในด้านนโยบายการบริหารงาน รู้สึกไม่ยุติธรรมระหว่างงานที่รับผิดชอบกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ส่วน พนักงาน ง. ลาออกด้วยความไม่พึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยได้รับแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน และจรรยาบรรณในการทำงาน พนักงาน ค. ลาออกด้วยความไม่พึงพอใจต่อด้านนโยบายการบริหารงานที่มองว่าขอบเขตการทำงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและรายละเอียดงานไม่ชัดเจน รวมถึงด้านลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ งานค่อนข้างซ้ำซากจำเจ ซึ่งตรงกับเหตุผลของ พนักงาน จ. ที่ให้เหตุผลการลาออกเกี่ยวกับด้านนโยบายการบริหารงาน ตำแหน่งงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน อีกทั้งเมื่อได้รับมอบหมายงานพบว่า ลักษณะงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ

จากผลการสัมภาษณ์พบประเด็นการลาออกของพนักงาน 4 ประเด็น คือ ลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัวไม่เกี่ยวกับบริษัท คิดเป็นร้อยละ 20 ความไม่พึงพอใจในด้านนโยบายการบริหารงานคิดเป็นร้อยละ 20 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 20 และความไม่พึงพอใจด้านลักษณะงานคิดเป็นร้อยละ 40

4.3 ผลการวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงลึกของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา จากการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามได้ข้อมูลที่เป็นหัวข้อของสาเหตุของก้างปลา ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน ด้านนโยบายการบริหารงานและการสื่อสารภายในองค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธระหว่างบุคคล ซึ่งเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบสาเหตุเชิงลึก ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงลึกของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา



ด้านลักษณะงาน จากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกไปแล้ว พบว่า พนักงานให้ความเห็นถึงลักษณะงานคือ งานไม่ทำตาย มีความซ้ำซากจำเจ งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับหมายมีความไม่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในแบบสอบถามพนักงานให้ข้อเสนอว่า ควรจัดสรรคนให้ตรงกับลักษณะงาน

ด้านนโยบายการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกไป พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานเพราะแต่ละฝ่ายใช้แบบประเมินแบบเดียวกันโดยไม่ปรับให้สอดคล้องกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานมองว่า ขาดการประสานงานที่ไร้ระหว่างแผนก

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการสัมภาษณ์ที่ลาออกไปแล้ว พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ ให้เหตุผลการลาออกว่า ได้รับแรงกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อนร่วมงานยังขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และผู้บังคับบัญชาที่เพิกเฉยกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน ขาดการจัดการด้านสวัสดิการอย่างเหมาะสมให้กับพนักงาน

4.4 ผลการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วย SWOT พบว่า องค์กรมีจุดแข็ง คือ องค์กรที่มีแนวโน้มการเติบโต การบริหารของผู้บริหารนั้นเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จุดอ่อน คือ ระบบบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สวัสดิการไม่จูงใจ โอกาส คือ จากนโยบายของรัฐบาลที่จะพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติจึงทำให้องค์กรมีโอกาสในการเติบโตสูง รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเทรนด์การดูแลสุขภาพ อุปสรรค คือ ธุรกิจด้านสุขภาพมีโอกาสการเติบโตสูง ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่สนใจที่จะเข้าสู่ธุรกิจเป็นจำนวนมาก จึงเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และสิ่งสำคัญที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจนี้ คือ คนไทยบางส่วนไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแพทย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ดังตาราง ที่ 4.3

ตาราง ที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT

<p>S: Strength</p> <p>S1 เป็นองค์กรที่แนวโน้มการเติบโต พนักงานจึงมีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน</p> <p>S2 การบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน</p> <p>S3 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>W: Weakness</p> <p>W1 ระบบบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดการจัดการอบรมความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงาน ไม่มีการนำระบบ KPI มาใช้</p> <p>W2 พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>W4 สวัสดิการไม่จูงใจ</p> <p>W5 การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน</p>
<p>O: Opportunity</p> <p>O1 องค์กรมีโอกาสในการเติบโตสูง</p> <p>O2 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเทรนด์การดูแลสุขภาพ</p>	<p>T: Threat</p> <p>T1 ธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง</p> <p>T2 คนไทยบางส่วนไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแพทย์เวชศาสตร์ชะลอวัย</p>



4.5 ผลการศึกษาทางเลือกลงสำหรับการแก้ไขปัญหา ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางทั้งหมด 3 แนวทางเลือกลงนี้ แนวทางเลือกลงที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) แนวทางเลือกลงที่ 2 กลยุทธ์ด้านสวัสดิการใหม่ๆ (New Benefit Strategy) แนวทางเลือกลงที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) ซึ่งเมื่อประเมินแนวทางเลือกลง พบว่า แนวทางเลือกลงที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) สามารถแก้ปัญหาด้านต่างๆ ได้อย่างตรงจุดและครอบคลุม ทั้งด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านระบบการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารและด้านลักษณะงาน ให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การอภิปรายผล

5.1 จากผลการศึกษาพบสาเหตุการลาออกของพนักงานคลินิก ABC ทั้งหมด 4 ด้านได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารงานและการสื่อสารภายในองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

ด้านนโยบายการบริหารงานและการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานรู้สึกว่่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับหมายมีความไม่ชัดเจน อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานยังไม่เป็นไปตามนโยบายดังที่ ลีลอค กล่าวว่่า นโยบายในการบริหารงานขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเฮอริชเบิร์ก (อ้างอิงถึงในอุดมพร ป้องเกียรติชัย, 2559) กล่าวว่่า นโยบายและการบริหารงานขององค์กรเป็นปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

ด้านลักษณะงาน พนักงานให้ความเห็นถึงลักษณะงาน คือ งานไม่ท้าทาย มีความซ้ำซากจำเจ และงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ และการจัดสรรคนที่ไม่ตรงงาน ซึ่งลักษณะของงานตาม Hackman and Oldham กล่าวว่่า ลักษณะงานควรมีความหลากหลายเพื่อเพิ่มความชำนาญงานในหลายทาง และ ฮาร์เรล กล่าวว่่า ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงานจะมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษา (อ้างอิงถึงใน สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559)

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานรู้สึกว่่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความไม่ยุติธรรม สวัสดิการไม่เหมาะสม คือ วันหยุดน้อย ระเบียบการลาป่วย ลากิจไม่เหมาะสม ไม่ได้รับสิทธิตรวจสุขภาพประจำปี และขาดการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ซึ่ง French ที่กล่าวว่่า การที่คนทำงานหรือลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์กรใดจะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่นั้น จะต้องสนองตอบความต้องการในด้านต่างๆ ของคนงานและลูกจ้างที่พึงก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ทั้งด้าน ความมั่นคงในอาชีพ เงินเดือนหรือค้ำจ้งที่เป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลังงานมาก เงินมากสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี และมีโอกาสก้าวหน้า คือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ขึ้นค้ำจ้ง เป็นต้น (ปริญญา สัตยธรรม, 2550)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานได้รับแรงกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อนร่วมงานยังขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และผู้บังคับบัญชาที่เพิกเฉยกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 แนวทางเลือกลงในการแก้ไขปัญหา เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาแนวทางเลือกลงที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างครอบคลุมและตรงจุด ดังนี้



การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยการประเมินความรับผิดชอบงานของพนักงานในองค์กร ฝ่ายบุคคลควรสำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description, JD) อธิบายอำนาจ หน้าที่ แนวทางการปฏิบัติ และความรับผิดชอบตามจริง ให้หัวหน้างานตรวจสอบ รวมถึงข้อกำหนดงาน (Job Specification, JS) แสดงถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดสรรคนไม่ตรงงาน

การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตำรวจอัตราจ้างของพนักงาน ประเมินความคุ้มค่า องค์กรควรแก้ปัญหาโดยสำรวจค่าตอบแทนของกลุ่มว่ามีอัตราค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่งเท่าไร และสวัสดิการที่ได้รับเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วนำมาปรับอัตราค่าจ้างขององค์กรให้ใกล้เคียงตามความเหมาะสมของตำแหน่งและอายุงาน เพื่อแก้ปัญหาความไม่พึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน อีกทั้งยังสามารถดึงดูดพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้

การพัฒนาศักยภาพพนักงาน ตลอดจนมีทิศทางเติบโตและระบบก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Working Support & Growth Potential) องค์กรควรมีแผนการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน การศึกษาดูงาน หรือแม้แต่การศึกษาต่อที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งวิธีนอกจากจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในงาน หากองค์กรส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าจะสามารถแก้ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อีกด้วย

การประเมินผลตามศักยภาพและประสิทธิผลของงานอย่างแท้จริง (Efficiency Evaluation) องค์กรต้องหันมาประเมินผลการทำงานตามศักยภาพและประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ด้วยการ ใช้ระบบวัดผลที่ได้มาตรฐาน เชื่อถือได้ ยุติธรรม ระบบการประเมินผลงานแบบ KPI (Key Performance Indicator) หรือ ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จ

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบสาเหตุการลาออกของพนักงานคลินิก ABC ทั้งหมด 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านนโยบายการบริหารงานและการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานรู้สึกวุ่นวายที่ความรับผิดชอบที่ได้รับหมยมีความไม่ชัดเจน อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน 2) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน พนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความไม่ยุติธรรม สวัสดิการไม่เหมาะสม คือ วันหยุดน้อย ระเบียบการลาป่วย ลากิจไม่เหมาะสม ไม่ได้สิทธิตรวจสุขภาพประจำปี และขาดการพัฒนาศักยภาพพนักงาน 3) ด้านลักษณะงาน พนักงานให้ความเห็นถึงลักษณะงานคือ งานไม่ท้าทาย มีความซ้ำซากจำเจ และงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ และการจัดสรรคนที่ไม่ตรงงาน 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานได้รับแรงกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อนร่วมงานยังขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และผู้บังคับบัญชาที่เพิกเฉยกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแนวทางเลือกการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างครอบคลุมและตรงจุด

จากการศึกษา แนวทางการแก้ปัญหาลาออกของพนักงานคลินิก ABC ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะต่อองค์กรดังนี้ 1) การแก้ปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์กรต้องมั่นสำรวจค่าตอบแทนและสวัสดิการในตลาด เพื่อนำมาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเป็นสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ปัญหาด้านลักษณะงาน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง ขั้นตอนการสัมภาษณ์งานองค์กรควรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และเพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกถึงความ



ข้าพเจ้าจำเจ หัวหน้างานควรมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทายมากขึ้น หรือหากตำแหน่งงานใดที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน องค์กรควรมีนโยบายการหมุนเวียนงาน (job rotation) อีกทั้งช่วยพัฒนาศักยภาพงาน 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรควรรับฟังพนักงานเสมอ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การรับฟังเรื่องปัญหาและการรับฟังการเสนอความคิดเห็น 4) ด้านนโยบายการบริหารงาน องค์กรควรกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์และการบริหารงานให้ชัดเจน ตลอดจนมีการวางแผนล่วงหน้า การจัดสรรงานให้กับพนักงานต้องมีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). *บทวิเคราะห์ธุรกิจ โรงพยาบาลและสถานบริการพยาบาล*. ประจำเดือน มีนาคม 2562.
- ธนากร สีดาเคน และคณะ. (2559). *การศึกษานโยบายการลดอัตราลาออกของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด ABC* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ประมา ประทุมมาศ และอัครวิณ ปสุธรรม. (2558). *แนวทางการแก้ปัญหาอัตราลาออกของพนักงานในซีทีคลินิกเวชกรรมที่มีแนวโน้มสูงขึ้น* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- ปริญญา สัตยธรรม. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา : บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด* (Unpublished Master's thesis). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุพรรณษา พุ่มพวง. (2559). *ปัจจัยที่ผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- อุดมพร ป้องเกียรติชัย. (2559). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักกายภาพบำบัดในคลินิกและ โรงพยาบาลเอกชน* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- Price, L. J. (1977). *The study of turnover*. Ames: The Iowa State University Press.