

โมเดลการดำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

Model of Retention Medical Clinic Personnel in Bangkok

ปรารถนา เกตุบุตร¹ และ จิรชยุตม์ วิโรจน์ชิวัน²

Prattana Ketnut¹ and Jirachayut Wiroajchewan²

คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Faculty of Business and Public Administration, Western University, Thailand

Corresponding Author, Email: Prattana_ketnut@hotmail.com¹

Received: 2025-03-11; Revised: 2025-10-29; Accepted: 2025-10-30

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสร้างระหว่างปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลการดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มพนักงานคลินิกเวชกรรมในกรุงเทพมหานคร ช่วงอายุ 25-45 ปี ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้บริหารหรือแพทย์ ซึ่งเป็นเจ้าของคลินิกความงาม จำนวน 12 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบจงใจ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square = 240.778, df = 131, p-value = 0.765, CFI = 0.864, GFI = 0.862, AGFI = 0.855, RMSEA = 0.044 และ RMR = 0.047 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และพบว่าประเด็นสำคัญในการดำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร สร้างเส้นความก้าวหน้าในอาชีพ การดูแลสุขภาพและความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การยกย่องและตอบแทนพนักงาน และการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คำสำคัญ: ปัจจัยด้านจิตใจ, ปัจจัยด้านการบริหาร, วัฒนธรรมองค์กร, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันองค์กร

Abstract

This research aimed to 1) To study the psychological factors, managerial factors, organizational culture, and job satisfaction of employees working in medical clinics in the Bangkok Metropolitan area. 2) To examine the structural relationships among psychological factors, managerial factors, organizational culture, and job satisfaction of employees in medical

clinics in the Bangkok Metropolitan area. 3) To investigate the influence of psychological factors, managerial factors, organizational culture, and job satisfaction on employee retention in medical clinics in the Bangkok Metropolitan area. And, 4) to study and propose guidelines for developing a personnel retention model that enables employees to remain in the organization for a long time and perform their work effectively. The research used mixed method research. The quantitative research used a questionnaire to collect data from 380 medical clinic employees in Bangkok, aged 25-45 years, and the qualitative research used an interview form with 12 executives or doctors who were owners of beauty clinics. The researcher used the purposefully sampling method and in-depth interviews. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Structural Equation Modeling (SEM). The results of the research found that the structural equation model was consistent with the empirical data with Chi-square = 240.778, df = 131, p-value = 0.765, CFI = 0.864, GFI = 0.862, AGFI = 0.855, RMSEA = 0.044 and RMR = 0.047. The factors that directly influenced the employee engagement of medical clinics in Bangkok with statistical significance at the 0.01 level were psychological factors, administrative factors, organizational culture factors and job satisfaction factors. It was found that important issues in retaining personnel include promoting a friendly corporate culture, creating career advancement paths, taking care of health and work-life balance, praising and rewarding employees, and promoting a sense of belonging to the organization.

Keywords: Psychological Factors, Management Factors, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment

บทนำ

ปัจจุบันโลกเผชิญกับปัญหาวิกฤติเกี่ยวกับสุขภาพมากมาย ประชาชนจึงหันมาใส่ใจด้านสุขภาพมากขึ้น โดยภาครัฐได้มีนโยบายสนับสนุนการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการแพทย์ในภูมิภาคอาเซียน (Medical Hub of ASEAN) และพัฒนาระดับธุรกิจบริการสุขภาพให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลเพื่อเป็นการสร้างโอกาสแก่ผู้ที่สนใจประกอบธุรกิจสุขภาพ รวมไปถึง โรงพยาบาล และคลินิกเวชกรรม (SMETHAI, 2019) สำหรับธุรกิจคลินิกเวชกรรมโรคทั่วไปซึ่งหากพิจารณาจากปริมาณการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ ตลอดจนผลประกอบการตลอด 3 ปีที่ผ่านมา จะพบว่าธุรกิจคลินิกโรคทั่วไปเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตในหลายมิติ ซึ่งไม่ใช่แค่บุคลากรทางการแพทย์เท่านั้นที่สนใจเข้ามาลงทุน แต่นักลงทุนทั่วไปก็สนใจเข้ามาร่วมลงทุนในธุรกิจเช่นเดียวกัน ระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี 2563-2565 ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ธุรกิจคลินิกโรคทั่วไป มีผู้ประกอบการเข้ามาลงทุนอย่างต่อเนื่อง และมีการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจเพิ่มขึ้น สำหรับธุรกิจคลินิกโรคทั่วไปที่เปิดดำเนินการอยู่ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 คิดเป็นร้อยละ 0.44 ของธุรกิจทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่ และมีมูลค่าทุน 18,033.86 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.09 ของธุรกิจทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย ในส่วนของธุรกิจคลินิกโรคทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของคนไทย มีมูลค่าการลงทุน 17,114.53 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 94.90 ของการลงทุนในธุรกิจนี้ทั้งหมด ขณะที่การลงทุนจากต่างชาติสูงสุด คือ สิงคโปร์ มูลค่า 327.92 ล้านบาท ร้อยละ 1.82 จีน 165.99 ล้านบาท ร้อยละ 0.92 ฮังการี 116.37 ล้านบาท ร้อยละ 0.65 และสัญชาติอื่นๆ 309.05 ล้านบาท ร้อยละ 1.71 การลงทุนของผู้ประกอบการ

ในธุรกิจคลินิกโรคทั่วไปและเฉพาะทางที่เพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากความต้องการใช้บริการทางการแพทย์ที่เพิ่มมากขึ้นของผู้สูงอายุ เนื่องจากเป็นวัยที่เจ็บป่วยได้ง่าย ประกอบกับปัญหาสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ รูปแบบการดำเนินชีวิตที่เร่งรีบ ปัญหาความเครียด ล้วนส่งผลต่อสุขภาพของคน ทำให้อัตราการเจ็บป่วยของคนไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ธุรกิจด้านสุขภาพหรือบริการทางการแพทย์จึงเป็นที่ต้องการและมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น (The Coverage, 2023)

ปัจจุบันสถานพยาบาลประเภทคลินิกเวชกรรมในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 4,082 แห่ง (Ministry of Public Health, 2024) ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนผู้ประกอบการค่อนข้างมากมีการแข่งขันสูง ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมีหลายปัจจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านผู้บริหารและด้านบุคลากร ด้านผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อลูกค้ากับความสำเร็จขององค์กรและด้านบุคลากรนั้น ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก และการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง หรือพัฒนาได้ไปไกลเพียงใดนั้น บุคลากรถือว่าเป็น ส่วนสำคัญในการที่จะนำพาให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆที่มุ่งหวังจะให้กิจการประสบผลสำเร็จได้ ก็ต้องมีการพัฒนาบุคลากรหรือมีการทำให้บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ ได้ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มที่ เพื่อนำความรู้และความสามารถต่างๆเหล่านี้มาปรับปรุงพัฒนาให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเมื่อองค์กรได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน ก็จะต้องมีการพัฒนาหาวิธีที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ เปรียบเสมือนให้พนักงานรับรู้ได้ว่า องค์กรที่พวกเขาอยู่นั้น ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน และทำให้พนักงานของบริษัทรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Srilueang, 2014) ดังนั้น การทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นกุญแจสำคัญที่จะผูกมัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างยาวนาน ความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะพัฒนาเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่มั่นคง โดยจะทำให้หน้าที่เป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอุทิศตนเพื่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรเกิดความรู้สึกอึดอัดใจ ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรนั้นลาออกไปอย่างง่ายดาย ทำให้ขาดความต่อเนื่องของงาน และองค์กรจะต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการสรรหาบุคลากรใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี (Bangmuangngam, 2019)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ประกอบการคลินิกเวชกรรม จึงเห็นความสำคัญของการศึกษาวิจัยเรื่อง “โมเดลการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน ลดปัญหาการลาออกบ่อยครั้ง และเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจบริการสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสร้างระหว่างปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านจิตใจ

Richard (1998, as cited in Audsawakasemjit, 2019) กล่าวว่า ปัจจัยใจด้านจิตใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร โดยทั่วไปอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร

Pannak (2020) กล่าวว่า ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรและทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนาน คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สรรวจอัตราจ้างของพนักงานประเมินความคุ้มค่า องค์กรควรแก้ปัญหาโดยสำรวจค่าตอบแทนของคู่แข่ง ว่ามีอัตราค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่งเท่าไร และสวัสดิการที่ได้รับเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วนำมาปรับอัตราค่าจ้างขององค์กรให้ใกล้เคียง ตามความเหมาะสมของตำแหน่งและอายุงาน เพื่อแก้ปัญหาความไม่พึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน อีกทั้งยังสามารถดึงดูดพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ การจะทำให้เกิดความภักดีในองค์กรนั้น เกิดจากการสร้างแรงจูงใจ เช่น การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน แบ่งออกเป็น รางวัลที่เป็นตัวเงิน ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษ ส่วนแบ่งกำไร และสวัสดิการต่างๆ และ การจูงใจด้วยงาน ได้แก่ การออกแบบงาน การขยายเขตของงาน การใช้ทักษะหลากหลายในงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีอยู่ขององค์กร โดยความหมายทั่วไปแล้ว วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งเชื่อมโยงทางสังคม ที่เชื่อมผู้คนในสังคมนั้นเข้าด้วยกันและทำให้สมาชิกของสังคมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่มีประสบการณ์ร่วมภายในองค์กรนั้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะหมายรวมถึง เป้าหมาย ค่านิยม และการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร การศึกษาที่ผ่านมาชี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความคิด พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และ วัฒนธรรมองค์กรจะส่งเสริมความสำเร็จได้และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่สามารถกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรทั้งในด้านการดำเนินงานขององค์กรและในด้านการเติบโตขององค์กรด้วย (Pattanasaradu, 2024)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การศึกษานี้มุ่งหวังที่จะประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการรักษาพนักงานไว้ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังประเมินว่า 5 แง่มุมของความพึงพอใจในงานโดย (Denton, 2000) ได้แก่ 1. ค่าตอบแทน 2. เนื้อหาในงาน 3. การเลื่อนตำแหน่ง 4. หัวหน้างาน และ 5. เพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจจากค่าตอบแทน เนื้อหาในงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและการรักษาพนักงานไว้

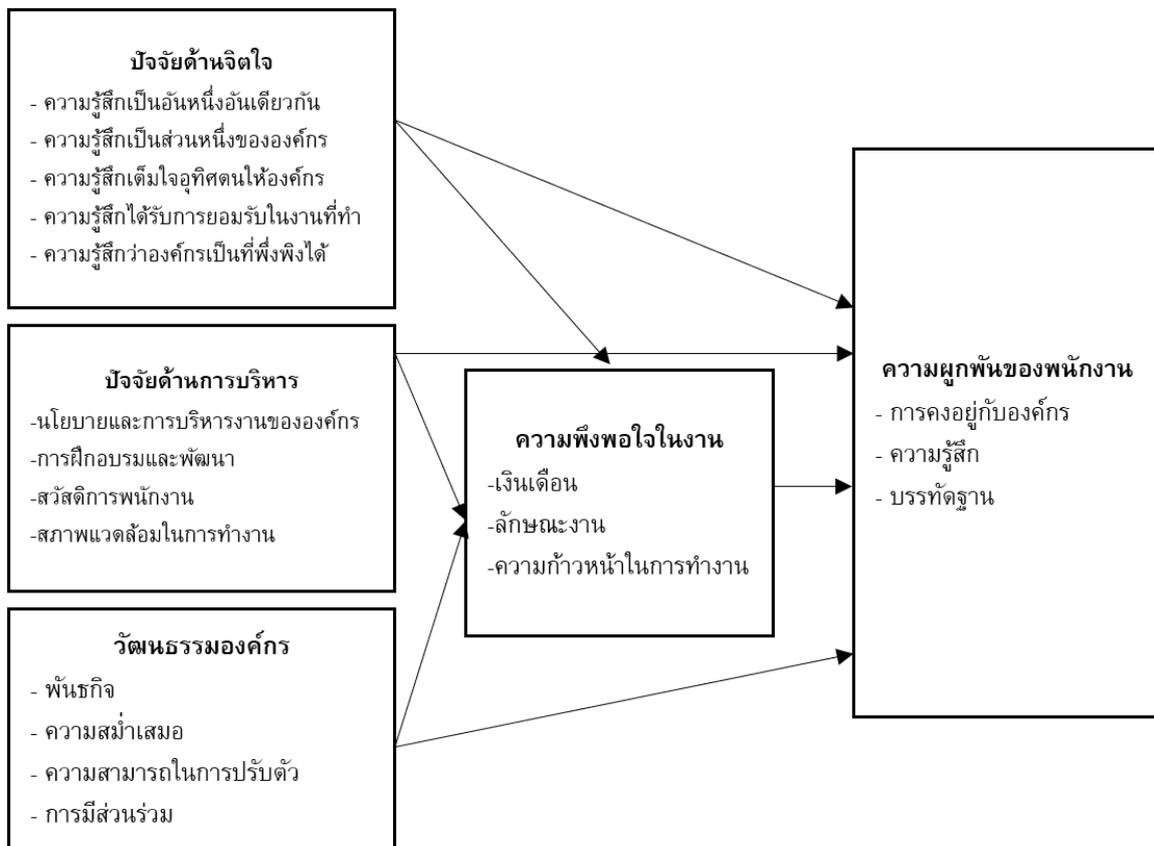
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

Umklat (2020) กล่าวว่า พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน การทำงานร่วมกัน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือความเชื่อมั่นที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความปรารถนาที่จะคงสมาชิกภาพขององค์กร

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยนี้ได้บูรณาการทฤษฎีจาก 5 มิติ ได้แก่ จิตใจ การบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน เพื่อพัฒนาเป็น โมเดลการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีเหล่านี้เป็นกรอบแนวคิดเชิงสาเหตุในการกำหนดตัวแปรอิสระ (ปัจจัยด้านจิตใจ การบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร) และตัวแปรตาม (การธำรงรักษาบุคลากร) พร้อมทั้งใช้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรเชื่อมโยงเชิงกลไก เพื่ออธิบายพฤติกรรมกรรมการคงอยู่ของบุคลากรในบริบทของคลินิกเอกชนอย่างมีเหตุผลทางทฤษฎี

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural Model) ที่สะท้อนความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมให้บุคลากรในคลินิกเวชกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ และอยู่กึ่งบงครออย่างยั่งยืน ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานคลินิกเวชกรรม อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 4,082 คลินิก (Ministry of Public Health, 2024) โดยทั่วไปแต่ละคลินิกมีพนักงาน ขั้นต่ำ 5 คน แบ่งออกเป็น ผู้จัดการ ผู้ช่วยแพทย์ พนักงาน ตรีทเมนท์และพนักงานประชาสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่าประชากรในการวิจัยนี้ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 20,140 คน

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานคลินิกเวชกรรมที่มีอายุ 25-45 ปี และมีประสบการณ์การทำงานคลินิกเท่ากับ หรือมากกว่า 3 ปีขึ้นไปผู้วิจัยได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องใช้สถิติขั้นสูงโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling; SEM) โดยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) จะพิจารณาจากจำนวนของตัวแปรสังเกตได้ (Hair, Black and Babin, 2010) การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 19 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย 10 เท่า x 19 ตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ 190 ตัวอย่าง ถึง 20 เท่า x 19 ตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ 380 ตัวอย่าง ซึ่งจากผลการคำนวณเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสร้างเป็นนิยามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างครบถ้วน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้จะประกอบไปด้วยข้อคำถามแบ่งเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก(Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ ผู้บริหารคลินิกในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยใช้การคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) หรือจนกว่าข้อมูลอิ่มตัว เนื่องจาก Guest et al. (2006) ระบุว่า จำนวนผู้เข้าร่วมการวิจัยเชิงคุณภาพประมาณ 12 คน มักจะเพียงพอสำหรับการบรรลุ ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) ซึ่งเป็นจุดที่การเก็บข้อมูลเพิ่มเติมไม่ทำให้เกิดข้อมูลใหม่หรือสิ่งใหม่อีกต่อไป โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างพบว่า หลังจากสัมภาษณ์ 12 คน ข้อมูลเริ่มซ้ำและเพียงพอสำหรับตอบคำถามวิจัย ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลในระดับลึก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Open-Ended Response Question) เพื่อศึกษาวิเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการนำผลจากการวิจัยเชิงปริมาณมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อพัฒนา โมเดลการดำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานครต่อไป โดยเตรียมแบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามแบบปลายเปิด โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ผู้บริหารคลินิกเวชกรรม อยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาโมเดลการดำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานครต่อไป ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) โดยการถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ ตรวจสอบความถูกต้อง และทบทวนเพื่อความเข้าใจข้อมูล (2) การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา เชื่อมโยงข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย และจัดกลุ่มข้อมูลเป็นประเด็น และ (3) การสรุปตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยการหาบทสรุปพร้อมและเขียนบรรยายตามหัวข้อที่กำหนด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตลอดกระบวนการวิจัย ทั้งในระหว่างและภายหลังการเก็บข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เริ่มจากการพิจารณาประเด็นหลักหรือแบบแผนหลัก สังเคราะห์และแบ่งข้อมูลเป็นประเด็นย่อย และหัวข้อย่อย วิเคราะห์ข้อมูลทั้งในภาพรวมและรายละเอียดของประเด็นย่อยตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน

ผลการวิจัย

1. ระดับของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยปัจจัยด้านจิตใจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงาน ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์เชิงสร้างระหว่างปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านจิตใจ (PSYCO) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ส่วนองค์ประกอบด้านการบริหาร (MANAGE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ความสม่ำเสมอ ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในงาน (SATIS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ เงินเดือน และส่วนองค์ประกอบด้านความผูกพันของพนักงาน (COMMIT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านความรู้สึก

3. อิทธิพลของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้ง 4 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: p_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: p_v)

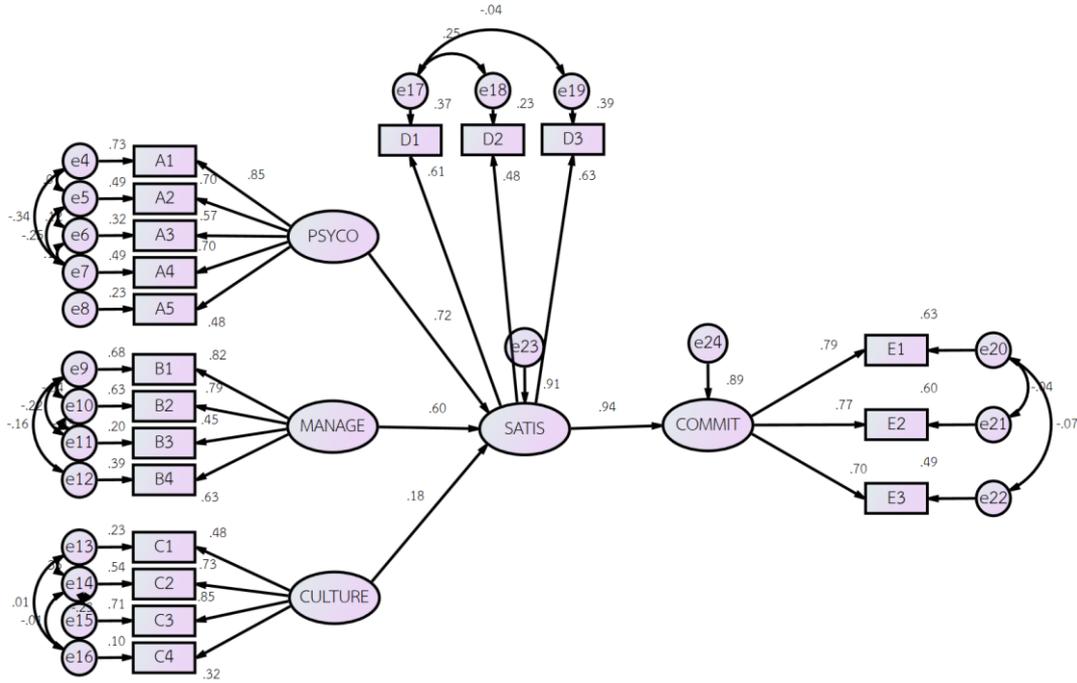
ตารางที่ 1 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: p_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: p_v)

ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (p_c)	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (p_v)
PSYCO	0.710	0.520
MANAGE	0.792	0.567
CULTURE	0.670	0.672
SATIS	0.610	0.720
COMMIT	0.857	0.666

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า p_c อยู่ระหว่าง 0.610 - 0.857 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า p_v อยู่ระหว่าง 0.520 - 0.720 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรฐานได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบด้านความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยวิธี Maximum Likelihood เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ประกอบด้วย ดัชนี Chi-square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ RMR ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 240.778$, $df = 131$, $p\text{-value} = 0.765$, $CFI = 0.864$, $GFI = 0.862$, $AGFI = 0.855$, $RMSEA = 0.044$ และ $RMR = 0.047$ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอภาพที่ 2 และตารางที่ 2



Chi-square = 240.778, df = 131, P-value = 0.765, Chi-square/df = 1.838

GFI = 0.862, AGFI = 0.855, CFI = 0.864, RMSEA = 0.044 RMR = 0.047

ภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐาน (Hypothesis Model)

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐาน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df (240.778/131)	< 2.00	1.838	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.80	0.864	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.80	0.862	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.80	0.855	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.044	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.047	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น		
			ด้านจิตใจ	ด้านการบริหาร	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
ความพึงพอใจในงาน	0.906	DE	0.376	0.356	0.226
		IE	-	-	-
		TE	0.376	0.356	0.226
ความผูกพันของพนักงาน	0.885	DE	-	-	-
		IE	0.422	0.401	0.255
		TE	0.422	0.401	0.255



จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตใจ (0.376) ปัจจัยด้านการบริหาร (0.356) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (0.226) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตใจ (0.422) ปัจจัยด้านการบริหาร (0.401) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (0.255)

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steer (1983, อ้างถึงใน Kerdjaroen, 2018) มีความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของพนักงานในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่พนักงานในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ประกอบไปด้วยความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร สรุปได้ว่า ระดับของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนั้น ทางธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ควบคู่กับปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้มีความผูกพันในงาน ทุ่มเท และเสียสละตนเพื่อองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสร้างระหว่างปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องและความสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto. (1972, อ้างถึงใน Makkarom, 2019) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผล สืบเนื่องมาจาก ความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุนทางกาย และสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ถึงแม้จะได้รับการเสนอเงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง และความมีอิสระทางวิชาชีพตลอดจน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่า จากองค์กรอื่นก็ตาม สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์และความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่าปัจจัยที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุดในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสม่ำเสมอ เงินเดือน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านความรู้สึก ซึ่งธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อลดปัญหาการลาออกบ่อยครั้ง และ รักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งลดปัญหาการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และ ป้องกันปัญหาความ ไม่ราบรื่นในการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pannak (2020) กล่าวว่า สิ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สรรวจอัตราจ้างของพนักงานประเมินความคุ้มค่า องค์กรควรแก้ปัญหาโดยสำรวจค่าตอบแทนของคู่แข่ง ว่ามีอัตราค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่งเท่าไร และสวัสดิการที่ได้รับเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วนำมาปรับอัตราค่าจ้างขององค์กรให้ใกล้เคียง ตามความเหมาะสมของตำแหน่งและอายุงาน เพื่อแก้ปัญหาความไม่พึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน อีกทั้งยังสามารถดึงดูดพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ การจะทำให้เกิดความภักดีในองค์กรนั้น เกิดจากการสร้างแรงจูงใจ เช่น การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน แบ่งออกเป็น รางวัลที่เป็นตัวเงิน ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษ ส่วนแบ่งกำไร และสวัสดิการต่างๆ และการจูงใจด้วยงาน ได้แก่ การออกแบบงาน การขยายเขตของงาน การใช้ทักษะหลากหลายในงาน ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีอิทธิพลความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้น ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความสุขในการอยู่ร่วมกันในองค์กร เป็นแรงผลักดันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาปัจจัยด้านจิตใจในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto. (1972, อ้างถึงใน Makkarom, 2019) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลสืบเนื่องมาจาก ความสัมพันธ์หรือปฏิภริยาระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุนทางกาย และสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความรูสึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ถึงแม้จะได้รับการเสนอเงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง และควมมีอิสระทางวิชาชีพตลอดจน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่า จากองค์กรอื่นก็ตาม

2. แนวทางการพัฒนาปัจจัยด้านการบริหารในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Khayman (2019) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลหรือความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ความเป็นเจ้าของกิจการ สมาชิกในองค์กรได้ร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งควมมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ควมมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึงงานที่ระบุขอบเขตของงาน มีความชัดเจน ของบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นระดับความยากง่ายของงาน ทำให้บุคคลเกิดควมรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างถูกต้อง (Sheldon, 1971 อ้างถึงใน Kittisakul, 2022)

3. แนวทางการพัฒนาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ricardo S. Biason (2020) ที่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate culture) หมายถึง สิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้น มาเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรอาจปรากฏทั้งในรูปแบบที่มองเห็นได้ เช่น โลโก้ สัญลักษณ์ การแต่งกาย คำขวัญ กิจกรรมต่างๆหรือแบบแผนพฤติกรรมและรูปแบบที่มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้ เช่น บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจหรือการรับรู้เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อปัจจัยทั้งในด้านจิตใจและด้านการบริหาร รวมไปถึงการร่วมแรงร่วมใจความผูกพันที่มีต่อองค์กรและรวมไปถึงความพึงพอใจในงานทำงานจนเกิดเป็นการธำรงรักษาพนักงาน หรือบุคลากร เอาไว้ในองค์กรให้อยู่ยาวนานยิ่งขึ้น

4. แนวทางการพัฒนาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Denton (2000) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยใดบ้างที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมการทำงาน และทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการวัดความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยมี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทน 2) เนื้อหาของงาน 3) การเลื่อนตำแหน่ง 4) หัวหน้างาน และ 5) เพื่อนร่วมงาน เหล่านี้คือการแยกระดับโดยสังเขปเท่านั้น เพื่อแบ่งระดับความพึงพอใจให้สอดคล้องกับการธำรงรักษาบุคลากรภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจมักจะมีเพียงเรื่องเงิน ที่ดูจะเป็นปัญหาหลักของความพึงพอใจในงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วนอกจากเรื่องของค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน พนักงานสนใจงานที่ทำทหายความสามารถและมีความหมาย มีเจ้านายที่ดี และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาเช่นกัน

5. แนวทางการพัฒนาปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Richard (1998, อ้างถึงใน Audsawakasemjit, 2019) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร โดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กร

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง โมเดลการธำรงรักษาบุคลากรของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ประการแรก ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ทางธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อลดปัญหาการลาออกบ่อยครั้ง และ รักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งลดปัญหาการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และ ป้องกันปัญหาความ ไม่ราบรื่นในการทำงาน

ประการที่สอง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ให้มุมมองและข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าหลายประการ อาทิ ผู้บริหารควรจัด Meeting Day สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่ออัปเดตแผนงานของคลินิก และรับฟังปัญหาจากพนักงานทุกคน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ และสร้างความอบอุ่นภายในองค์กร คลินิกควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม



ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสนอโอกาสการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ มีระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และจัดให้มีการสื่อสารแบบสองทางที่สม่ำเสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความต้องการหรือข้อกังวลในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงคอยให้พนักงานช่วยกันศึกษางานของคู่แข่ง ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่พนักงานได้ทำร่วมกันและสร้างความผูกพันในองค์กร

ประการที่สาม ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรในธุรกิจคลินิกเวชกรรมให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในด้านค่าตอบแทนที่แข่งขันได้เสนอเงินเดือนและโบนัสที่เหมาะสมและเทียบเท่ากับอุตสาหกรรม รวมถึงระบบปรับเพิ่มเงินเดือนตามความสามารถและผลงาน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จัดหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพและทักษะที่จำเป็น เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ การสื่อสารกับผู้ป่วย และการจัดการงาน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน: ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่โปร่งใส

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยเห็นว่าภาครัฐควรสนับสนุนเงินอุดหนุนค่าตอบแทนบุคลากร เช่น แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ในคลินิกเอกชน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโรงพยาบาลรัฐหรือเอกชนขนาดใหญ่ได้ จัดให้การสนับสนุนด้านสวัสดิการ เช่น การประกันสุขภาพ หรือเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเพิ่มความมั่นคงในการทำงาน มีการร่วมมือกับเจ้าของคลินิกหรือเครือข่ายคลินิกเวชกรรมในการสร้างแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะยาว ท้ายที่สุดนี้การดำเนินการเหล่านี้ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุข หน่วยงานท้องถิ่น และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบที่ยั่งยืนและช่วยเสริมสร้างความมั่นคงของบุคลากรในคลินิกเวชกรรมในกรุงเทพมหานคร

สรุป

สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และนำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีอิทธิพลความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และพบว่าประเด็นสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การดูแลสุขภาพและความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การยกย่องและตอบแทนพนักงาน และการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทนไม่ดึงดูดใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน เวลาทำงาน และความสมดุลชีวิต ขาดการสื่อสารและความเข้าใจในทีม การแข่งขันสูงในตลาดแรงงาน และความกดดันจากลักษณะงาน ดังนั้น ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความสุขในการอยู่ร่วมกันในองค์กร เป็นแรงผลักดันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ในส่วนความสัมพันธ์และความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยพบว่าปัจจัยที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุดในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสม่ำเสมอ เงินเดือน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านความรู้สึก ซึ่งธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อลดปัญหาการลาออกบ่อยครั้ง และ รักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งลดปัญหาการสับเปลี่ยนทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และ ป้องกันปัญหาความไม่ราบรื่นในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

1.1 ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านจิตใจ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ทางธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อลดปัญหาการลาออกบ่อยครั้ง และ รักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งลดปัญหาการสับเปลี่ยนทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และ ป้องกันปัญหาความไม่ราบรื่นในการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างและพื้นที่ศึกษา เช่น ศึกษาบุคลากรในคลินิกเวชกรรมที่หลากหลาย เช่น คลินิกในชนบท คลินิกเฉพาะทาง เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาในบริบทต่างๆ และ ศึกษาในพื้นที่ที่มีลักษณะเศรษฐกิจและสังคมต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากบริบทภายนอก เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือ วัฒนธรรมท้องถิ่น

2.2 ควรศึกษาเชิงลึกเพิ่มเติมในหัวข้อเฉพาะวิเคราะห์ความแตกต่างตามตำแหน่งงาน เช่น พยาบาล ผู้ช่วยแพทย์ และเจ้าหน้าที่แผนกต่างๆ เพื่อหาความต้องการเฉพาะกลุ่ม

2.3 ควรศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการทำงาน โดยการวิเคราะห์ว่าเทคโนโลยีหรือระบบจัดการงานส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- Audsawakasemjit, N. (2019). *Factors affecting employee engagement at an anti-aging medicine center in Bangkok* (Unpublished doctoral dissertation), Mahidol University.
- Bangmuangngam, T. (2019). *Factors affecting the organizational commitment of personnel who completed the new engineer training program: A case study of a private company in Bangkok* (Unpublished doctoral dissertation), Krirk University.
- Denton, R. E. (2000). *Political Communication Ethics: An Oxymoron? Praeger Series of Political Communication, Westport, CT*. London: Praeger.
- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59-82.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hrebiniak, L.C. and Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, (15), 555-572.

- Kerdjaroen, J. (2561). *Development of organizational commitment components of nurses* (Unpublished doctoral dissertation), Rajabhat Rajanagarindra University.
- Khayman, J. (2019). *Factors affecting the organization of Generation Y employees working in the manufacturing industry in Bangkok* (Unpublished doctoral dissertation), Mahidol University.
- Kittisakul, P. (2022). *Motivational factors in job satisfaction affecting employee commitment to the organization: A case study of employees of a printer importing and distributing company* (Unpublished doctoral dissertation), Mahidol University.
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- Makkarom, M. (2019). *A study of work factors affecting organizational commitment: A case study of the Office of Academic Administration and Development, Khon Kaen University*. Research report of the Office of Academic Administration and Development, Khon Kaen University, Fiscal Year 2019.
- Ministry of Public Health. (2024). *Report on the number of medical clinics in Bangkok in 2024*. Retrived from https://mrd.hss.moph.go.th/mrd1_hss/?cat=17
- Pannak, P. (2020). *Study of guidelines for reducing the turnover rate of ABC Clinic employees* (Unpublished doctoral dissertation). University of the Thai Chamber of Commerce.
- Pattanasaradu, A. (2024). Organizational culture and job satisfaction affecting organizational commitment of business employees in Bangkok. *Journal of Academic Management Science*, 6(1), 1-17.
- Ricardo S. Biason. (2020) The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 3, 1-12.
- Richard, L. D. (1998). *Organization Theory and Design*. (6th ed.). Ohio: South-Western College
- Sheldon, M. E. (1971). Investment and Involvement Mechanisms Producing Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-77.
- SMETHAI. (2019). *Health service business*. Retrived from https://hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-12-08--439.pdf
- Srilueang, P. (2014). *Organizational engagement and commitment affecting the display of desirable behaviors among employees in the tire industry group* (Unpublished doctoral dissertation), Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- The Coverage. (2023). *General-Specialist Clinic business booms! In 2022, the number of patients increased by 61.20% from 2021*. In the first 2 months of 2023, the number of patients increased by 32.41%. Retrived from <https://www.thecoverage.info/news/content/4780>
- Umklat, W. (2020). *Quality of life and organizational commitment related to employee performance in the textile industry in Bangkok* (Unpublished doctoral dissertation), Srinakharinwirot University.