

ทีม HRD
นำเสนอผลการ
สำรวจความผูกพัน
ขององค์กร

ปีงบประมาณ 2569	ความผูกพัน		ความสุข	
กลุ่มงาน	ร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย เต็ม 5	ร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย เต็ม 5
กลุ่มการพยาบาล	70.9	3.95	69.1	3.9
บริหาร	93.8	4.56	81.3	4.2
เวชฯ	75.0	4.33	83.3	4.1
เภสัช	23.8	2.81	28.6	2.9
แพทย์	60.0	3.60	40.0	3.4
กายภาพ	33.3	3.67	66.7	4.0
ยુทธฯ	75.0	4.25	75.0	4.0
เทคนิคการแพทย์ฯ	100.0	4.55	90.9	4.6
ดิจิทัลฯ	83.3	4.17	83.3	4.3
จิตเวช	80.0	4.00	80.0	4.2
ทันตกรรม	86.4	4.09	86.4	4.1
รวม	71	4	70	3.7

เสียงสะท้อนจากใจ: ความผูกพันในองค์กรของครอบครัวโรงพยาบาลม่วงสามสิบ

รากฐานที่ทำให้เรา “ผูกพัน” (Key Drivers of Engagement)

บรรยากาศการทำงานแบบ “ครอบครัว”

บุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกผูกพัน เพราะความสัมพันธ์แบบพี่บ้องที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน



พลังแห่งบ้านเกิด (Hometown Connection)

การได้ทำงานใกล้บ้านและได้ดูแลญาติพี่น้องในพื้นที่เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้อยากทำงานระยะยาว



ประเภทรางวัล/ขวัญกำลังใจที่ประทับใจ (ตัวอย่าง)

กิจกรรมสานสัมพันธ์

การไปศึกษาดูงาน งานเลี้ยงปีใหม่ (OD) กิจกรรมวันเกิด

ค่าตอบแทนพิเศษ

เงิน จ.11 เงิน พตอ. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ตรงเวลา

การสนับสนุนจากหัวหน้า

การให้ของขวัญ/ของวันปีใหม่ คำชมเชย การส่งไปอบรมพัฒนาตนเอง



ความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ผู้บริหาร

พนักงานส่วนใหญ่ให้คะแนนความภาคภูมิใจ และยอมรับจุดหมายของโรงพยาบาลในระดับสูง (4-5 คะแนน)

เสียงสะท้อนเพื่อการพัฒนา (Opportunities for Improvement)

การสื่อสารและคำพูดคือ จุดเปราะบาง

ปัญหาหลักที่พบคือการใช้อารมณ์ การพุดนินทาลับหลัง และการไม่ให้เกียรติกันด้วยวาจา



วัฒนธรรมการเคารพอาวุโสและมารยาท

พบประเด็นเรื่องคนรุ่นใหม่ไม่กตกาอุ่มพี่ และการไม่ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง



ความเท่าเทียมในการแบ่งภาระงาน

การเอาเปรียบกันในห้องทำงานและการโยนงานเป็นนิจชยที่ขึ้นทอนความรู้สึกเคารพซึ่งกันและกัน

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงการไม่เคารพซึ่งกันและกัน (Safety culture survey)

คือ ปัญหา "การกินแรง" และ "การปิดความรับผิดชอบ" โดยมีคำสำคัญที่พบบ่อยเช่น "โยนงาน", "เห็นแก่ตัว", "นิ่ง", และ "เกียจงาน"

แนวทางการลดปัญหาเหล่านี้ควรเน้นการแก้ที่รากฐานของวินัยและระบบการทำงาน ดังนี้

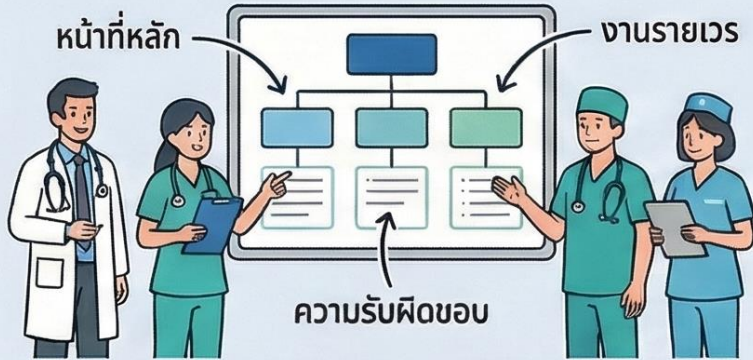
- 1. กำหนดขอบเขตหน้าที่ (Job Description) และข้อตกลงให้ชัดเจน** ปัญหาหลักที่พบคือการ "โยนงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบ" และ "การละเลยในหน้าที่ที่พึงกระทำประจำ", รวมถึงการก้าวร้าวงานกัน
•แนวทางแก้ไข: หัวหน้างานต้องระบุขอบเขตงานของแต่ละคนในแต่ละเวอร์ให้ชัดเจน ไม่ให้เกิดช่องว่างที่คลุมเครือจนสามารถปิดความรับผิดชอบได้ ต้องมีการสื่อสาร "ข้อตกลง" ในการทำงานร่วมกันให้เข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันข้ออ้างว่า "ไม่รู้หน้าที่ของตน" หรือการอ้างสิทธิ์ที่นำไปสู่การเอาเปรียบ
- 2. สร้างมาตรการเรื่อง "วินัยและเวลา" ที่เข้มงวดขึ้น** ข้อมูลระบุว่า การ "มาสาย ไม่ตรงต่อเวลา", ส่งผลให้เพื่อนร่วมงานที่มาตรงเวลาต้องรับภาระงานแทน หรือที่เรียกว่าการกินแรงทางอ้อม
•แนวทางแก้ไข: ต้องสร้างวัฒนธรรมการเคารพเวลาของเพื่อนร่วมงาน หากมีการเข้าเวรหรือนัดหมาย ต้องมาให้ทันเวลา เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำว่าทำไมบางคนมาช้าแต่ได้ผลตอบแทนเท่ากัน ซึ่งเป็นบ่อนทำลายกำลังใจทีม
- 3. ปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก "ต่างคนต่างทำ" เป็น "ช่วยเหลือเกื้อกูล"** พบข้อมูลสะท้อนพฤติกรรม "ต่างคนต่างทำ ไม่มีการทำงานเป็นทีม", และ "ต่างคนต่างจ้องจะใช้งานซึ่งกันและกัน"
•แนวทางแก้ไข: ใช้จุดแข็งขององค์กรที่มีวัฒนธรรม "ครอบครัว" และ "พี่น้อง", มาเป็นตัวขับเคลื่อน โดยเน้นย้ำว่าการช่วยเหลือกันไม่ใช่ภาระ แต่คือการดูแลคนในครอบครัว (เพื่อนร่วมงาน) ต้องลดความ "เห็นแก่ตัว", และสร้างบรรยากาศที่ทุกคนช่วยกันช่วยเหลือกัน ไม่ใช่การ "นิ่งเฉย" เมื่อเห็นงานล้นมือเพื่อน
- 4. ผู้นำต้องมีความยุติธรรมและกล้าตัดสินใจ** มีข้อมูลระบุว่า "ความไม่ยุติธรรมของหัวหน้า" และการที่ผู้นำ "ไม่เป็นผู้นำ" ซึ่งอาจทำให้ลูกน้องรู้สึกที่ทำไปก็เท่านั้น หรือคนอุ้งงานก็ไม่ถูกลงโทษ
•แนวทางแก้ไข: หัวหน้างานต้องสอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิดและให้ความเป็นธรรม (Fairness) ต้องกล้าตักเตือนผู้ที่มีพฤติกรรม "เอาเปรียบกินแรงกันนิดๆ หน่อยๆ" เพื่อไม่ให้พฤติกรรมนี้กลายเป็นเรื่องปกติ (Normalization) ในหน่วยงาน
- 5. ลดช่องว่างของการ "สื่อสาร" และการ "นินทา"** การปิดความรับผิดชอบมักมาพร้อมกับการ "โทษกัน" และ "นินทาว່าร้าย",
•แนวทางแก้ไข: ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบเปิดใจ (Open Communication) เมื่อมีปัญหาหน้างาน ให้พูดคุยเพื่อหาทางออกร่วมกันแทนการจับกลุ่มนินทา หรือการประสานงานที่เพิกเฉยไม่สนใจกัน เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือในการทำงานจริง

สรุป: การลดปัญหาการกินแรงต้องเริ่มจากการ "ระบุหน้าที่ให้ชัด" เพื่อไม่ให้โยนงาน, "คุมวินัยเรื่องเวลา" เพื่อไม่ให้เบียดเบียนเพื่อน, และ "หัวหน้าต้องเอาจริง" กับคนที่เอาเปรียบ เพื่อรักษาน้ำใจของคนทำงานดี

5 แนวทางสร้างวินัยและระบบงาน: หยุดปัญหา "การกินแรง" ในองค์กร

เพื่อนำเสนอขั้นตอนการแก้ปัญหาการทำงานที่รากฐาน เน้นการสร้างวินัยและความเป็นธรรมในทีม (โดยเฉพาะในกลุ่มงานสาธารณสุขหรือโรงพยาบาล)

1. กำหนดขอบเขตหน้าที่ (JD) ให้ชัดเจน



ระบุงานรายเวรให้ชัดเพื่อป้องกันการโยนงาน หรืออ้างสิทธิ์เพื่อเอาเปรียบผู้อื่น

2. สร้างมาตรการ "วินัยและเวลา" ที่เข้มงวด



ปลูกฝังวัฒนธรรมการตรงต่อเวลาเพื่อไม่ให้เพื่อนร่วมงานต้องรับภาระหนักแทน

3. ปรับทัศนคติสู่การ "ช่วยเหลือเกื้อกูล"



ใช้ความสัมพันธ์แบบพี่น้องกระตุ้นให้คนไม่นิ่งเฉยเมื่อเห็นงานล้นมือเพื่อน

4. ผู้นำต้องยุติธรรมและกล้าตัดสินใจ



หัวหน้าต้องกล้าตักเตือนคนอู้งาน เพื่อไม่ให้พฤติกรรมเอาเปรียบกลายเป็นเรื่องปกติ

5. ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดใจ



พูดคุยปัญหาตรงหน้าเพื่อหาทางออกร่วมกัน แทนการจับกลุ่มนินทาหรือโทษกันไปมา

สรุปหัวใจสำคัญเพื่อทีมที่ยั่งยืน



สามเสาหลักสำคัญที่จะช่วยรักษาน้ำใจคนทำงานและลดการเอาเปรียบในองค์กร