

**อิทธิพลของการเพิ่มคุณค่าในงานต่อแรงจูงใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน
ความพึงพอใจในการทำงาน และการคงอยู่ในงานของแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย**
**Job Enrichment's Impact on Motivation, Performance, Job Satisfaction, and Retention
among Thailand's Generation Y and Z Physicians**

นันทน์ภัส เยาดำ, พ.บ., ณัฏฐา สายแสวย, พ.บ.

Nunnapat Yaodam, M.D., Nattha Saisavoey, M.D.

ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Department of Psychiatry, Faculty of Medicine, Siriraj Hospital Mahidol University

Received: November 11, 2024 Revised: January 24, 2025 Accepted: January 31, 2025

บทคัดย่อ

ที่มาของปัญหา: การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรสาธารณสุขไทยกำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแพทย์และความแตกต่างของบุคลากรหลายเจนเนอเรชั่น โดยเฉพาะแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ที่จะเป็กำลังสำคัญในวงการสาธารณสุข ดังนั้น การทราบอิทธิพลของการเพิ่มคุณค่าในงานจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในงาน ประสิทธิภาพในงาน ความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในงานของแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย

วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านการเพิ่มคุณค่าในงานต่อแรงจูงใจในงาน ประสิทธิภาพในงาน ความพึงพอใจในงาน และการลาออกของแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย

วิธีการศึกษา: เป็นการศึกษาแบบเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study) เก็บข้อมูลจากแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลในประเทศไทย จำนวน 398 คน ผ่านแบบสอบถาม ตั้งแต่พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 ถึงกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567 โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple linear regression) ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษา: กลุ่มตัวอย่างเป็นแพทย์เจนเนอเรชั่น Y ร้อยละ 95.0 เจนเนอเรชั่น Z ร้อยละ 5.0 เมื่อศึกษาอิทธิพลของการเพิ่มคุณค่าในงาน พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมมีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจในงานและความพึงพอใจในงาน ($\beta=0.12, p=0.004$ และ $\beta=0.18, p=0.001$ ตามลำดับ) และความเป็นอิสระในงานมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิภาพในงาน ($\beta=-0.22, p<0.001$)

สรุป: การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมมีอิทธิพลทางบวกต่อทั้งแรงจูงใจในงานและความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความเป็นอิสระในงานมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิภาพในงานของแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในงาน, ประสิทธิภาพในงาน, การลาออกของพนักงาน, แพทย์

ABSTRACT

BACKGROUND: Job enrichment is a tool for developing the potential of employees within organizations. Currently, Thai public health organizations are facing challenges such as a shortage of physicians and the differences among personnel from various generations, particularly Generation Y and Z physicians, who will play a crucial role in the healthcare sector. Therefore, better understanding the influence of job enrichment will help increase the work motivation, work performance, job satisfaction, and retention of Thailand's Generation Y and Z physicians.

OBJECTIVES: This study aimed to evaluate the influence of job enrichment on the work motivation, work performance, job satisfaction, and retention of Generation Y and Z physicians in Thailand.

METHODS: A cross-sectional study gathered data from 398 Generation Y and Z physicians working in healthcare facilities throughout Thailand using a questionnaire between November 2023 and February 2024. Data were analyzed using statistical methods, specifically multiple linear regression, to test the hypotheses.

RESULTS: Out of all respondents, 95.0% were Generation Y physicians, and 5.0% were Generation Z physicians. The impact of job enrichment, using multiple linear regression, found that feedback ($\beta=0.12$, $p=0.004$) significantly influences work motivation in a positive way. Additionally, feedback ($\beta=0.18$, $p=0.001$) significantly influences job satisfaction in a positive way, while autonomy ($\beta=-0.22$, $p<0.001$) significantly impacts work performance in a negative way.

CONCLUSIONS: This findings of this study highlight the role of feedback in positively influencing work motivation and job satisfaction, while autonomy negatively impacts the work performance of Generation Y and Z physicians in Thailand.

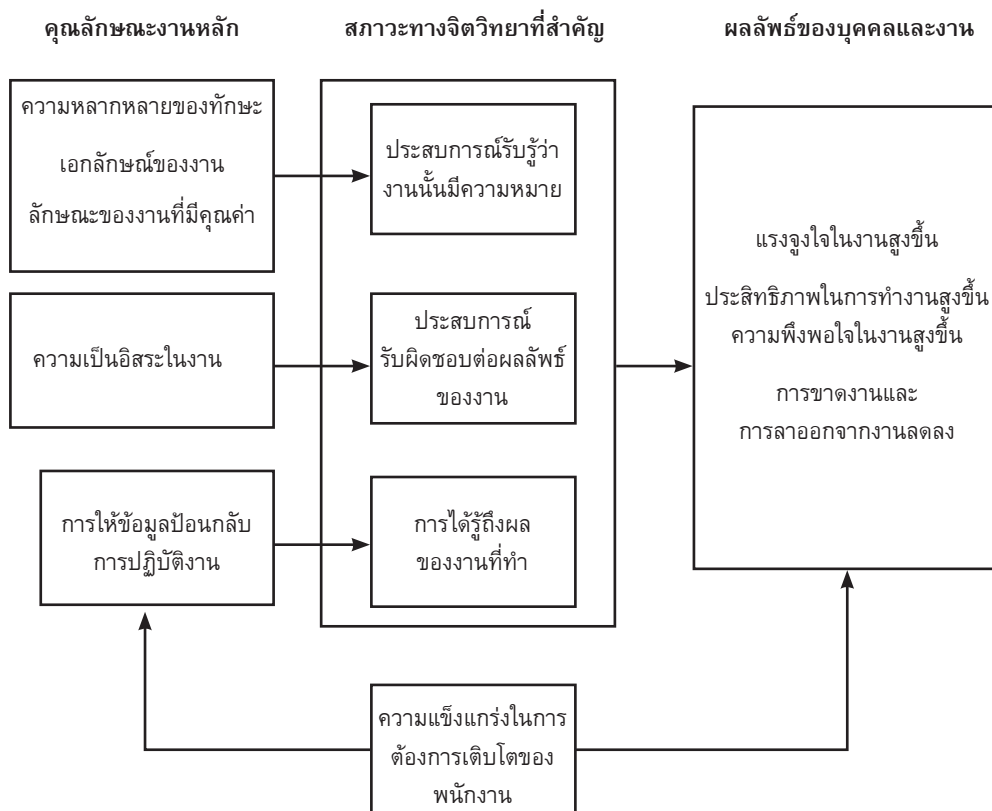
KEYWORDS: job satisfaction, work performance, personnel turnover, physicians

Thaiclinicaltrials.org number, TCTR20241114001

บทนำ

การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาสภาพของพนักงานในองค์กร โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg's two-factor theory) ซึ่งต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำแนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์กมาศึกษาต่อ เกิดเป็นแบบจำลองคุณลักษณะงาน (job characteristics model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานหลัก (core job dimensions) สภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญ (critical

psychological states) และผลลัพธ์ของบุคคลและงาน (personal and work outcome) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มความอิสระในงาน เน้นให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย (skill variety) เกิดเป็นงานที่มีเอกลักษณ์ (task identity) มีความสำคัญ (task significance) และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสม (feedback) ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (satisfaction with work) แรงจูงใจในงาน (internal work motivation) ประสิทธิภาพในการทำงาน (work performance) และเพิ่มการคงอยู่ของพนักงาน (absenteeism and turnover)¹



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework)¹

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างประชากรศาสตร์ ส่งผลให้กลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ เจนเนอเรชั่น Z (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2526-2537 และ 2538-2546 ตามลำดับ)² ก้าวเข้ามามีบทบาทในตลาดแรงงานมากขึ้น พร้อมกับแนวคิด ทศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงถือเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ต้องเตรียมพร้อมและรับมือกับการทำงานร่วมกับคน

เจนเนอเรชั่น Y และ Z โดยเฉพาะองค์กรสาธารณสุขของไทยที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดความต้องการในการเข้ารับบริการทางด้านการสุขมากขึ้น องค์การอนามัยโลก (WHO) กำหนดสัดส่วนแพทย์ต่อผู้ป่วยของประเทศใดๆ ไม่ควรต่ำกว่า 1 ต่อ 1,000³ ในประเทศไทยสัดส่วนแพทย์ต่อจำนวนประชากรในปี พ.ศ. 2564 เท่ากับ 1:1,680 คน แม้ว่าสัดส่วนในปี พ.ศ. 2564-2564 จะมีแนวโน้มลดลง แต่เมื่อเทียบกับประเทศใน

อาเซียนแล้ว ประเทศไทยมีการรับผิดชอบคนไข้ที่มากกว่า และจากอัตราการลาออกของแพทย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีปัญหเพิ่มขึ้นเช่นกันในช่วงปี พ.ศ. 2556-2560⁴ โดยเมื่อดูข้อมูลการลาออกจากระบบของแพทย์ใน 10 ปีย้อนหลัง คือระหว่างปี พ.ศ. 2556-2565 เมื่อเทียบจากปีที่ทำงานถือเป็นแพทย์ในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z นั้น พบว่า มีแพทย์บรรจุรวม 19,355 คน โดยแพทย์ใช้ทุนปีแรก ลาออก 226 คน (ร้อยละ 1.2) เฉลี่ยปีละ 23 คน แพทย์ใช้ทุนปีที่ 2 ลาออก 1,875 คน (ร้อยละ 9.7) เฉลี่ยปีละ 188 คน แพทย์ใช้ทุนปีที่ 3 ลาออก 858 คน (ร้อยละ 4.4) เฉลี่ยปีละ 86 คน ในขณะที่แพทย์ลาออกหลังพ้นภาระชดใช้ทุน 1,578 คน (ร้อยละ 8.1) เฉลี่ยปีละ 158 คน โดยสรุปภาพรวมเฉลี่ยลาออกปีละ 455 คน⁵ ประกอบกับในช่วงการระบาดของโรคโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) บุคลากรทางการแพทย์ได้ประสบกับความเครียด ความวิตกกังวล และภาวะซึมเศร้า ประสพการณ์เหล่านี้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง นำไปสู่ภาวะหมดไฟ และทำให้เกิดความตั้งใจที่จะลาออก⁶ จึงมีความน่าสนใจว่าแพทย์ที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น Y และ Z จะมีมุมมองความคิดเช่นไร และทำอย่างไรองค์กรสาธารณสุขจึงจะสามารถใช้การออกแบบงานในแง่ของการเพิ่มคุณค่าในงานให้แพทย์เกิดการทำงานที่มีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในงาน ได้ประสิทธิภาพ และยังคงอยู่ในงาน

การวิจัยนี้มีจึงวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเพิ่มคุณค่าในงาน ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อแรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการลาออกของแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและองค์กรสาธารณสุขออกแบบงานให้เหมาะสมกับของแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย

วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative study) และเป็นการศึกษาเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study) โดยการศึกษานี้ได้ผ่านการ

พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เลขที่ COA: 799/2023

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ กลุ่มแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ที่กำลังปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในประเทศไทย ซึ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z คือ ผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526-2537 และ 2538-2546 ตามลำดับ² ปัจจุบันมีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปีลงมา ซึ่งเป็นแพทย์ที่จบการศึกษาและเข้าทำงานในปี พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา จากสถิติของแพทยสมาคมแพทย์ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนและออกใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพแพทย์ จำนวนทั้งหมด 37,318 คน ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีคำนวณขนาดตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane⁷ โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับไม่เกินร้อยละ 5 หรือ 0.05 คำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยสูตร $n = N / (1 + Ne^2)$ เมื่อแทนค่าจะได้ $n = 37,318 / (1 + 37,318(0.05)^2) = 395.757$ ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 396 คน

เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย

แบบสอบถาม (questionnaire) 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามมาตรฐานตอบสนองเชิงเดี่ยว (single response scale) และส่วนที่ 2 ถึง 5 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) 5 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย¹ (รูปที่ 1) และการทบทวนทฤษฎีการศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีการใช้แบบประเมิน Job diagnostic survey ฉบับภาษาไทย แบบประเมินประสพการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย แบบประเมินประสพการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน แบบประเมินแรงจูงใจในงาน แบบประเมิน Job involvement (10-item job involvement questionnaire) ฉบับภาษาไทย แบบประเมินความพึงพอใจในงาน แบบประเมินความตั้งใจลาออก และแบบประเมินความแข็งแกร่งในการต้องการเติบโตของพนักงาน โดยได้ทำการขออนุญาตเจ้าของเครื่องมือ⁸⁻¹⁰ และทำ Pilot test ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแพทย์เจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทยที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี จำนวน 30 ราย ซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่ม

ที่ทำการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์หาค่า Cronbach's alpha และค่า Corrected item total correlation เพื่อใช้ในการประเมินความสอดคล้องภายในและดูความเหมาะสมของแบบประเมิน

การเก็บรวบรวมข้อมูล: เก็บข้อมูลในรูปแบบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google form ตั้งแต่พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 ถึงกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567 โดยประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่แพทย์เจนเนอร์ชั่น Y และ Z ในประเทศไทยสามารถเข้าถึงได้ มีคำชี้แจงที่หน้าแรกของแบบสอบถาม โดยผลการวิจัยจะไม่มีเปิดเผยตัวตนของผู้ตอบแบบสำรวจแก่สาธารณะ ข้อมูลทุกอย่างจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และนำเสนอผลวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแพทย์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (n=398)

ค่าเฉลี่ย ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple linear regression) ในการทดสอบสมมติฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS Statistics 18.0

ผลการศึกษา

จากกลุ่มตัวอย่าง 398 คน พบว่า เป็นแพทย์เจนเนอร์ชั่น Y มากกว่าเจนเนอร์ชั่น Z (ร้อยละ 95.0, ร้อยละ 5.0) เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 62.8, ร้อยละ 37.2) มีอายุเฉลี่ย 31.6 ± 3.9 ปี ส่วนใหญ่สถานภาพโสด (ร้อยละ 78.6) เป็นแพทย์เฉพาะทาง (ร้อยละ 54.5) รองลงมาเป็นแพทย์ใช้ทุน/แพทย์ทั่วไป (ร้อยละ 22.9) ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐมากกว่าเอกชน (ร้อยละ 88.7, ร้อยละ 11.3) โดย 3 ลำดับแรก ได้แก่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 29.4) โรงพยาบาลศูนย์ (ร้อยละ 21.1) และโรงพยาบาลทั่วไปขนาดเล็ก (ร้อยละ 13.6) ข้อมูลแบ่งตามเจนเนอร์ชั่น (ตารางที่ 1)

	จำนวนคน (ร้อยละ)		
	เจนเนอร์ชั่น Y (ร้อยละ) n=378 (ร้อยละ 95.0)	เจนเนอร์ชั่น Z (ร้อยละ) n=20 (ร้อยละ 5.0)	รวม (ร้อยละ)
เพศ			
ชาย	145 (38.4)	3 (15.0)	148 (37.2)
หญิง	233 (61.6)	17 (85.0)	250 (62.8)
อายุ (ปี), mean$\pm$SD	32.0 $\pm$ 3.7	25.6 $\pm$ 0.6	31.6 $\pm$ 3.9
สถานภาพสมรส			
โสด	294 (77.8)	19 (95.0)	313 (78.6)
สมรส	78 (20.6)	1 (5.0)	79 (19.8)
หย่าร้าง	5 (1.3)	0 (0.0)	5 (1.3)
อื่นๆ	1 (0.3)	0 (0.0)	1 (0.3)
ตำแหน่งงาน			
แพทย์ใช้ทุน/แพทย์ทั่วไป	74 (19.6)	17 (85.0)	91 (22.9)
แพทย์ประจำบ้าน	76 (20.1)	3 (15.0)	79 (19.8)
แพทย์เฉพาะทาง	217 (57.4)	0 (0.0)	217 (54.5)
แพทย์ตำแหน่งบริหาร	7 (1.9)	0 (0.0)	7 (1.8)
แพทย์คลินิกเอกชน และอื่นๆ	4 (1.0)	0 (0.0)	4 (1.0)
สถานพยาบาล			
โรงพยาบาลรัฐบาล	334 (88.4)	19 (95.0)	353 (88.7)
โรงพยาบาลเอกชน	44 (11.6)	1 (5.0)	45 (11.3)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (n=398) (ต่อ)

	จำนวนคน (ร้อยละ)		
	เจนเนอเรชั่น Y (ร้อยละ) n=378 (ร้อยละ 95.0)	เจนเนอเรชั่น Z (ร้อยละ) n=20 (ร้อยละ 5.0)	รวม (ร้อยละ)
ประเภทโรงพยาบาล			
เอกชน	44 (11.7)	1 (5.0)	45 (11.3)
โรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก	6 (1.6)	3 (15.0)	9 (2.3)
โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง	37 (9.8)	4 (20.0)	41 (10.3)
โรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่	12 (3.2)	2 (10.0)	14 (3.5)
โรงพยาบาลชุมชนเพื่อรับส่งต่อผู้ป่วย	16 (4.2)	0 (0.0)	16 (4.0)
โรงพยาบาลทั่วไปขนาดเล็ก	51 (13.5)	3 (15.0)	54 (13.6)
โรงพยาบาลศูนย์	82 (21.8)	2 (10.0)	84 (21.1)
โรงพยาบาลส่วนภูมิภาค	2 (0.5)	0 (0.0)	2 (0.5)
โรงพยาบาลส่วนกลาง	10 (2.7)	0 (0.0)	10 (2.5)
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย	112 (29.7)	5 (25.0)	117 (29.4)
อื่นๆ	5 (1.3)	0 (0.0)	5 (1.3)
Missing	-	-	1 (0.3)
แพทย์ที่เลี้ยงหรือแพทย์ผู้ดูแล			
ไม่มี	14 (3.7)	0 (0.0)	14 (3.5)
แพทย์ใช้ทุนปีสูงกว่า	11 (2.9)	6 (30.0)	17 (4.3)
แพทย์เฉพาะทาง/อาจารย์แพทย์	176 (46.6)	12 (60.0)	188 (47.2)
หัวหน้าภาค/หัวหน้ากลุ่มงาน	7 (1.8)	0 (0.0)	7 (1.8)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล	167 (44.2)	2 (10.0)	169 (42.5)
อื่นๆ	3 (0.8)	0 (0.0)	3 (0.7)

ผลการทดสอบสมมติฐานและการอธิบายอิทธิพลของตัวแปรตามกรอบแนวคิดในงานวิจัย (ตารางที่ 2) และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (รูปที่ 2)

การให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงาน (FB) ($\beta=0.12$, $p=0.004$) ประสพการณ์รับรู้งานนั้นมีความหมาย (MNF) ($\beta=0.26$, $p<0.001$), ประสพการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (ROW) ($\beta=0.14$, $p=0.001$) การได้รู้ถึงผลของงานที่ทำ (KAR) ($\beta=0.15$, $p<0.001$) และความต้องการเติบโตของพนักงาน (NFG) ($\beta=0.32$, $p<0.001$) มีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจในงาน (IWM)

ประสพการณ์รับรู้งานนั้นมีความหมาย (MNF) ($\beta=0.34$, $p<0.001$) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (WP) และความเป็นอิสระในงาน (AU) ($\beta=-0.22$, $p<0.001$) มีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (WP)

การให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงาน (FB) ($\beta=0.18$, $p=0.001$) ประสพการณ์รับรู้งานนั้นมีความ

หมาย (MNF) ($\beta=0.26$, $p<0.001$) และความต้องการเติบโตของพนักงาน (NFG) ($\beta=0.17$, $p=0.001$) มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (SW)

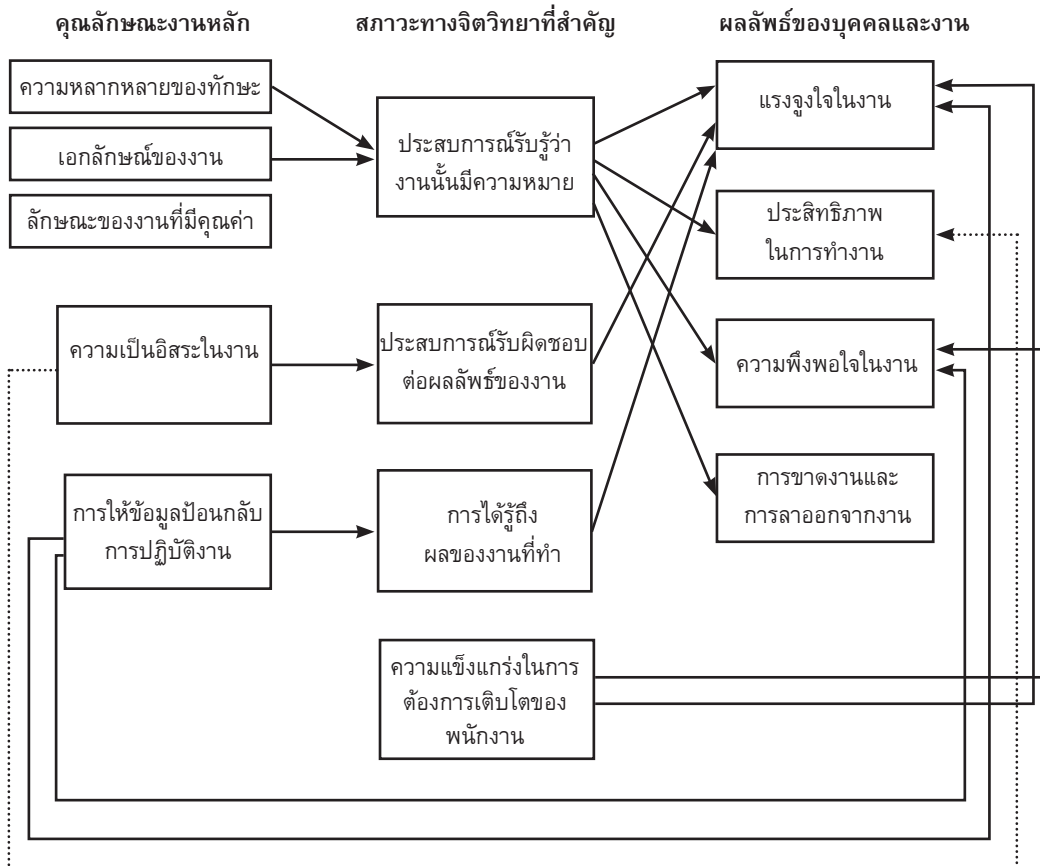
ประสพการณ์รับรู้งานนั้นมีความหมาย (MNF) ($\beta=0.24$, $p<0.001$) มีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจลาออก (TUR)

ความหลากหลายของทักษะ (SV) ($\beta=0.20$, $p<0.001$) และเอกลักษณ์ของงาน (TI) ($\beta=0.19$, $p=0.001$) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสพการณ์รับรู้งานนั้นมีความหมาย (MNF) ความเป็นอิสระในงาน (AU) ($\beta=0.15$, $p=0.002$) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสพการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (ROW) การให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงาน (FB) ($\beta=0.22$, $p<0.001$) มีอิทธิพลทางบวกต่อการได้รู้ถึงผลของงานที่ทำ (KAR)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ โดยใช้ Multiple linear regression

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	B	β	Std. Error	t	p-value
SV	IWM	-0.02	-0.03	0.04	-0.60	0.55
SV	WP	0.05	0.04	0.07	0.71	0.48
SV	SW	0.10	0.08	0.07	1.48	0.14
SV	TUR	-0.01	-0.01	0.11	-0.10	0.92
TI	IWM	0.05	0.05	0.05	0.98	0.33
TI	WP	-0.02	-0.02	0.09	-0.29	0.78
TI	SW	0.00	0.00	0.09	0.02	0.99
TI	TUR	0.22	0.11	0.14	1.55	0.12
TS	IWM	-0.04	-0.05	0.04	-1.20	0.23
TS	WP	0.10	0.09	0.06	1.61	0.11
TS	SW	-0.02	-0.02	0.07	-0.33	0.75
TS	TUR	-0.07	-0.04	0.10	-0.71	0.48
AU	IWM	0.04	0.05	0.04	0.96	0.34
AU	WP	-0.25	-0.22	0.07	-3.51	<0.001
AU	SW	-0.02	-0.01	0.08	-0.21	0.83
AU	TUR	0.23	0.12	0.12	1.90	0.06
FB	IWM	0.11	0.12	0.04	2.93	0.004
FB	WP	0.06	0.05	0.06	0.95	0.35
FB	SW	0.24	0.18	0.07	3.48	0.001
FB	TUR	0.24	0.12	0.11	2.25	0.03
SV	MNF	0.26	0.20	0.07	3.77	<0.001
TI	MNF	0.26	0.19	0.08	3.39	0.001
TS	MNF	0.06	0.05	0.07	0.92	0.36
AU	ROW	0.14	0.15	0.05	3.04	0.002
FB	KAR	0.32	0.22	0.07	4.44	<0.001
MNF	IWM	0.18	0.26	0.03	5.72	<0.001
ROW	IWM	0.14	0.14	0.04	3.20	0.001
KAR	IWM	0.10	0.15	0.03	3.68	<0.001
MNF	WP	0.32	0.34	0.05	5.97	<0.001
ROW	WP	-0.04	-0.03	0.07	-0.56	0.57
KAR	WP	0.06	0.08	0.04	1.44	0.15
MNF	SW	0.27	0.26	0.06	4.67	<0.001
ROW	SW	-0.18	-0.13	0.08	-2.29	0.02
KAR	SW	0.13	0.14	0.05	2.73	0.01
MNF	TUR	0.36	0.24	0.09	4.11	<0.001
ROW	TUR	-0.27	-0.13	0.12	-2.23	0.03
KAR	TUR	0.03	0.02	0.07	0.38	0.70
NFG	IWM	0.28	0.32	0.04	7.76	<0.001
NFG	WP	0.10	0.09	0.06	1.68	0.09
NFG	SW	0.22	0.17	0.07	3.27	0.001
NFG	TUR	0.08	0.04	0.10	0.81	0.42
NFG	FB	0.14	0.14	0.05	2.84	0.01

หมายเหตุ SV=ความหลากหลายของทักษะ (skill variety), TI=เอกลักษณ์ของงาน (task identity), TS=ลักษณะของงานที่มีคุณค่า (task significance), AU=ความเป็นอิสระในงาน (autonomy), FB=การให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงาน (feedback), MNF=ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (meaningful of work), ROW=ประสบการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (responsibility for outcome of work), KAR=การรับรู้ถึงผลของงานที่ทำ (knowledge of actual result of work activity), IWM=แรงจูงใจในงาน (internal work motivation), WP=ประสิทธิภาพในการทำงาน (work performance), SW=ความพึงพอใจในงาน (satisfaction with work), TUR=การลาออกจากงาน (turnover), NFG=ความแข็งแกร่งในการต้องการเติบโตของพนักงาน (employee's need for growth)



รูปที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยเส้นลูกศรแต่ละเส้นแสดงสมมติฐานที่ยอมรับสมมติฐาน โดยเส้นทึบแสดงถึงอิทธิพลทางบวก และเส้นประแสดงถึงอิทธิพลทางลบ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับ การปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อทั้งแรงจูงใจในงานและความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับกรอบแนวคิดจากงานวิจัยต้นฉบับของ Hackman and Oldham¹ และงานวิจัยอื่นๆ ในอดีต¹¹⁻¹² และยังสอดคล้องกับรายงานของ Universum ที่สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำของแต่ละเจนเนอเรชั่น พบว่า คนเจนเนอเรชั่น Y คาดหวังการสื่อสารแบบเปิดกว้างและมีการสะท้อนกลับการปฏิบัติงาน (open communication/feedback) จากผู้บังคับบัญชา มากที่สุด รองลงคือการมีเป้าหมายที่ชัดเจน (clear target) และทัศนคติเชิงบวก (positive attitude) ในขณะที่เจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับทัศนคติเชิงบวกมากที่สุด รองลงมาคือการมีเป้าหมายที่ชัดเจน และการสื่อสารแบบเปิดกว้างและสะท้อนกลับการปฏิบัติงานตามลำดับ¹ แสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงาน

และทัศนคติเชิงบวกจากผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน

ความเป็นอิสระในงาน กล่าวคือ ความอิสระที่ได้รับเพื่อปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้สามารถตัดสินใจและออกแบบการทำงานได้ด้วยตนเอง¹⁴ มีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แตกต่างกับกรอบแนวคิดจากงานวิจัยต้นฉบับที่ความเป็นอิสระในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม มีหลายการศึกษาพบว่าความเป็นอิสระในงานไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวกเสมอไป เนื่องจากความเป็นอิสระในงานที่มากเกินไปอาจส่งผลเสียต่อพนักงานและองค์กร หรือกล่าวได้ว่าเป็นผลกระทบของสิ่งที่ดีที่มากเกินไป (too-much-of-a-good-thing effect) ซึ่งผลกระทบเชิงลบจากความเป็นอิสระในงานที่มากเกินไป คือประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง กล่าวคือ เมื่อมีอิสระในงานที่มาก

เกินไปจะส่งผลให้ใช้เวลาในการทำงานให้เสร็จสิ้นนานขึ้น¹⁵ นอกจากนี้ ความเป็นอิสระในงานที่มากเกินไปจะลดการพึ่งพาเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้งานที่ต้องการความร่วมมือกันไม่มีประสิทธิภาพ¹⁶

จากผลการศึกษายังพบว่า การได้รับประสบการณ์รับรู้งานนั้นมีความหมายมีอิทธิพลต่อปัจจัยของบุคคลและการทำงานในทุกด้าน ได้แก่ แรงจูงใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้า¹⁷

ส่วนปัจจัยด้านมิติด้านหลักอื่นๆ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของงาน และลักษณะของงานที่มีคุณค่า พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบุคคลและการทำงาน ซึ่งแตกต่างกับกรอบแนวคิดจากงานวิจัยต้นฉบับ อย่างไรก็ตาม มีหลายการศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้านมิติด้านหลักไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบุคคลและการทำงาน¹⁸⁻¹⁹

ประเด็นเรื่องการคงอยู่ในงานของแพทย์งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่ศึกษาปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของความผูกพันในองค์กร ความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสียงในวิชาชีพ ความพึงพอใจในการทำงาน ภาระงาน นโยบายองค์กร โครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือการลาออกของแพทย์²⁰ ซึ่งมีความแตกต่างในแง่บริบทต่างๆ และไม่ได้ศึกษาแยกเป็นเจนเนอเรชัน งานวิจัยนี้จึงเป็นงานวิจัยแรกๆ ที่ศึกษาเฉพาะอิทธิพลของการเพิ่มคุณค่าในงานต่อการคงอยู่ในงานของแพทย์เจนเนอเรชัน Y และ Z ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเพิ่มคุณค่าในงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของแพทย์ในบริบทต่างๆ จึงอธิบายได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์อาจประกอบด้วยหลายปัจจัยที่นอกเหนือจากการเพิ่มคุณค่าในงาน

ทั้งนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงานและความเป็นอิสระในงานเป็นการเพิ่มคุณค่าในงานที่มีความสำคัญ ทางผู้วิจัยจึงแนะนำองค์กรสาธารณสุขที่ทำงานร่วมกับแพทย์เจนเนอเรชัน Y และ Z ควรใช้เทคนิคการเพิ่มคุณค่าในงานโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีประเด็นและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างและเป็น

ทัศนคติเชิงบวกผ่านแพทย์ผู้ดูแลหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาเรื่องการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ (effective feedback) เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และควรจัดให้แพทย์มีอิสระในการทำงานที่เหมาะสมตามลักษณะงาน บริบทและสถานการณ์เฉพาะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการต่อไป ในส่วนของแพทย์อาจต้องระวังเรื่องความอิสระในการทำงานที่มากเกินไป ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลงได้

งานวิจัยนี้อาจมีปัจจัยกวนในเรื่องของประเภทโรงพยาบาล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลศูนย์ อาจส่งผลให้ผลการศึกษามีผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประการต่อมาคือกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแพทย์เจนเนอเรชัน Z ซึ่งเพิ่งจบการศึกษาจากแพทยศาสตรบัณฑิต ตำแหน่งงานจึงเป็นแพทย์ใช้ทุนหรือแพทย์ทั่วไปและแพทย์ประจำบ้านเท่านั้น ผลลัพธ์อาจมีความเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามตำแหน่งงานที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการวัดเรื่องผลลัพธ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการประเมินจากการรับรู้ของอาสาสมัครเอง อาจไม่แม่นยำและน่าเชื่อถือเท่าผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลภายนอก ประการสุดท้ายคือการประเมินเรื่องความตั้งใจลาออก การวัดผลด้วยข้อมูลอัตราการคงอยู่หรือลาออกในองค์กรน่าจะมี ความน่าเชื่อถือมากกว่าการรับรู้ของแพทย์ผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้กระบวนการวิจัยเป็นการศึกษาเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study) ไม่ได้ทำการศึกษาข้อมูลในระยะยาว และทำการวิเคราะห์ด้วยการถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple linear regression) ไม่ได้วิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้างซึ่งให้ผลลัพธ์ที่เที่ยงตรงกว่า ดังนั้นการประยุกต์ใช้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงต้องปรับใช้ด้วยความระมัดระวัง

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต เนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาในประเทศไทย จะมีความน่าสนใจจากนำหลักในการใช้ชีวิตภายใต้วัฒนธรรมไทย เช่น ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาทำการศึกษากายใต้กรอบของทฤษฎีในบริบทของประเทศไทย เช่น การศึกษาว่าวิถีชีวิตพอเพียงมีความสัมพันธ์กับความสามารถของบุคคลในการปรับตัวและฟื้นตัวเมื่อเจอปัญหา (resilience) ซึ่ง

ประกอบไปด้วยความสามารถของบุคคล 3 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) ด้านกำลังใจ (willpower) และด้านการจัดการกับปัญหา (coping skills) ซึ่งอาจจะมีผลต่อการพัฒนาสุขภาวะทางจิต²¹ และนำไปสู่ผลลัพธ์ของบุคคลและการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งงานวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อแรงจูงใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และการคงอยู่ในงาน จึงควรศึกษาตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

ผลประโยชน์ทับซ้อน: ไม่มี

แหล่งเงินทุนสนับสนุน: ไม่มี

เอกสารอ้างอิง

- Hackman JR, Oldham G, Janson R, Purdy K. A new strategy for job enrichment. *California Management Review* 1975;17(4):57-71.
- Deloitte. Deloitte global 2024 gen z and millennial survey: living and working with purpose in a transforming world [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 5]. Available from: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Deo MV. Time to revisit recommendations on doctor to population ratio in India. *J Assoc Physicians India* 2016;64:72-4.
- Janboon P, Uriyapongsan K, Numak K, Chamlek C, Thammakit P, Nawathong P, et al. Factors influencing the decision to resign from the government medical provider to the private sector in Bangkok metropolitan area. In: Kasetart University Research and Development Institute. The Proceedings of the 58th Kasetart University Annual Conference; 2020 Feb 5-7; Bangkok: Kasetart University Research and Development Institute; 2020. p. 301-9.
- Hfocus. The Ministry of Public Health explains that "doctors resigning" is a cumulative problem. the latest goal is to solve the problem of working overtime 64 hours per week within 3 months [Internet]. 2023 [cited 2024 Dec 26]. Available from: <https://www.hfocus.org/content/2023/06/27776>
- Sheekha TA, Rohatinsky N, Alhassan JAK, Kendel D, Levandoski C, Dmytrowich J, et al. Health care providers' well-being indicators are associated with their intention to leave their positions: a cross-sectional study from Saskatchewan, Canada. *Inquiry* [Internet]. 2024 [cited 2023 Oct 5];61:469580241306548. Available from: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11648054/pdf/10.1177_00469580241306548.pdf
- Yamane T. *Statistics: an introductory analysis*. 3rd ed. New York: Harper and Row; 1973.
- Suwongwan T. Factors affecting job involvement: a case study of SCG cement co. Ltd. *Suthiparithat Journal* 2020;23(72):79-102.
- Mekto B. Influences of transformational leadership on organization commitment and turnover intention in operational employ. *Human Resource and Organization Development Journal* 2017;9(1):36-59.
- Saisavoey N. The influence of job enrichment on internal work motivation, work performance, satisfaction with work and retention of the generation z nurses in Thailand [Disseration]. Bangkok: National Institute of Development Administration; 2013.
- Ling YL, Abdullah AGK, Ismail F. Feedback environment and job motivation among the middle leaders of educational organizations. *Journal of Education and Training* 2016;3(1):90-105.
- Ling YL, Ibrahim ZH. The influence of feedback environment towards job satisfaction in TVET education organization. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)* 2019;8:96-104.
- Universum. Building leaders for the next decade: how to support the workplace goals of gen x, gen y and gen z [Internet]. 2017 [cited 2024 May 1]. Available from: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf>
- Unhalekka A. Job design by job characteristic theory for enhancing employee's work engagement and job performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn* 2021;16(1):15-30.
- Zhou E. The "too-much-of-a-good-thing" effect of job autonomy and its explanation mechanism. *Psychology* 2020;11:299-313.
- Kelliher Clare, Anderson D. Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 2010;63:83-106.

17. Lertchaisataporn K, Boonsathorn W. Factors affecting the work passion of physicians during the COVID-19 pandemic: a qualitative study in Thailand. *Int J Qual Stud Health Well-being* [Internet]. 2023 [cited 2024 Dec 26];18(1):2235126. Available from: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10351460/pdf/ZQHW_18_2235126.pdf
18. Asl IM, Nazari A, Raadabadi M. Examining the relationship between job enrichment and performance: a case study of nurses. *Asian Social Science* 2015;11(18):108-15.
19. Carolissen LK, Smith DC. Motivating IT staff in government organisations in South Africa. In: Cohen E, editor. *Proceedings of the 2014 e-Skills for Knowledge Production and Innovation Conference*; 2014 Nov 17-21; Cape Town, South Africa; 2014. p.61-71.
20. Sikheawsukwongkot IP. Factors influencing turnover of physicians in Thai public hospitals. *Journal of Language, Culture, and Religion* 2016;5(1):183-209.
21. Jatchavala C, Vittayanont A. King Bhumibol Adulyadej's sufficiency economy philosophy and post-traumatic stress disorder among higher-education students from the armed conflict region of Thailand. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional (National Public Health Journal)* 2021;16:206-12.