

การศึกษารูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร

สถาบันพระบรมราชชนก

A STUDY OF THE FORM OF CREATING A PROXY FOR PROPER WORK

PERFORMANCE OF PERSONNEL OF THE PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE

สุดา พงษ์สว่าง

สถาบันพระบรมราชชนก

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมๆ ทำการศึกษาระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2567 – 30 กันยายน พ.ศ. 2567 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เลือกแบบเจาะจง (1) บุคลากรในสังกัด (สบช.) ประกอบด้วย วิทยาลัยในสังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์และบุคลากรส่วนกลาง ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติ 2 โครงการ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติ การวิเคราะห์สถานการณ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กิจกรรมที่ 2 ในโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สบช. จำนวนทั้งสิ้น 365 คน และโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สบช. จำนวนทั้งสิ้น 395 คน (2) กลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นผู้บริหารระดับนโยบายของสบช. (อธิการบดี รองอธิการบดี) จำนวนทั้งสิ้น 6 คน รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล โดยใช้ Snowball Technique

ผลการศึกษา รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช.พบว่า มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กรและกำหนดค่านิยมหลักของสถาบันฯ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัด สมรรถนะของการประเมิณผล การปฏิบัติราชการและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีการพัฒนาองค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรและอัตราคงอยู่ของบุคลากร โดยดูแลสิทธิประโยชน์และส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนและสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลและกระบวนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน มีการวางแผนอัตรากำลังและมีการรักษามูลค่าบุคลากร ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมๆ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมให้เป็นรูปธรรม มีการจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นรูปแบบของความพึงพอใจและสร้างความผูกพันกับองค์กร

คำสำคัญ : การสร้างฉันทะ การทำงานที่เหมาะสม บุคลากร

Abstract

This qualitative research aims to examine and analyze effective methods for fostering motivation among personnel at the Praboromarajchanok Institute (PBRI) and to develop suitable policy and practical recommendations. The study was conducted from 1 May 2024 to 30 September 2024.

The research population and samples were selected specifically. First, the study included PBRI personnel, comprising staff from affiliated colleges such as the Faculty of Nursing, the Faculty of Public Health, and the Faculty of Allied Health Sciences, as well as central personnel. These individuals participated in two major workshops: the workshop on situational analysis and organizational environment assessment (Activity 2 of the 5-year personnel development plan project, 2023-2027), which had 365 participants, and the Triangle Motivation: 3Es (PBRI Star) workshop, which had 395 participants. Secondly, the sample for in-depth interviews consisted of six policy-level executives from PBRI, including the President and Vice Presidents. Data was gathered and analyzed through document review, observation, and in-depth personal interviews using the Snowball Technique.

The findings revealed that effective methods for cultivating motivation among PBRI personnel involve establishing a clear organizational vision, direction, and core values. These elements are distinctive to the organization and significantly influence the behavior and performance of employees. They serve as indicators for evaluating performance and encourage leadership across all levels of staff. Essential changes and organizational development were identified as crucial, which involve transforming employees' attitudes and perspectives in response to organizational changes and employee retention rates. Key factors for enhancing motivation include ensuring employees' rights and benefits, creating a supportive work environment, and fostering job satisfaction. Improvements in human resource systems and processes are necessary to boost organizational efficiency. This involves optimizing human capital, refining organizational structure, and managing human resources to enhance morale. Additionally, leveraging technology to improve communication, establishing clear operational procedures, creating career advancement paths, planning for workforce management and retention, as well as developing practical and policy recommendations that ensure effective management, are vital. There should be a focus on developing a human resources management system that emphasizes employee satisfaction and strengthens organizational commitment. Establishing career advancement pathways, fostering motivation, planning workforce levels, and retaining personnel are key aspects. It is essential to establish clear and tangible visions, missions, and values, and create a human resources management system that prioritizes satisfaction and fosters a strong sense of organizational attachment.

Keywords : Creating Commitment, Proper Work, Personnel

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากการมีพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) (สถาบันพระบรมราชชนก, 2562) ส่งผลให้บทบาทและภาระหน้าที่ของ สบช. เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องจากเดิมระบบ ก.พ. แต่ปัจจุบันมี 3 ระบบ คือ ระบบ ก.พ. ระบบ ก.ค.ศ. และระบบ ก.พ.อ โดยเฉพาะบุคลากรสายการสอน จะมีผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากระบบ ก.พ. เป็นระบบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้บุคลากรที่เคยชินกับระบบ ก.พ. เดิม โอนไปอยู่หน่วยบริการ หรือลาออก โดยเฉพาะอาจารย์สาขาพยาบาล ทำให้คณะพยาบาลศาสตร์ขาดแคลนบุคลากรด้านการสอนสาขาพยาบาลศาสตร์ จากสถานการณ์ การขาดแคลนกำลังคน ด้านการสอนของคณะพยาบาลศาสตร์ จึงมีการเสนอให้คณะกรรมการนโยบาย บุคคล สบช. ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสูญเสียกำลังคนของ สบช.

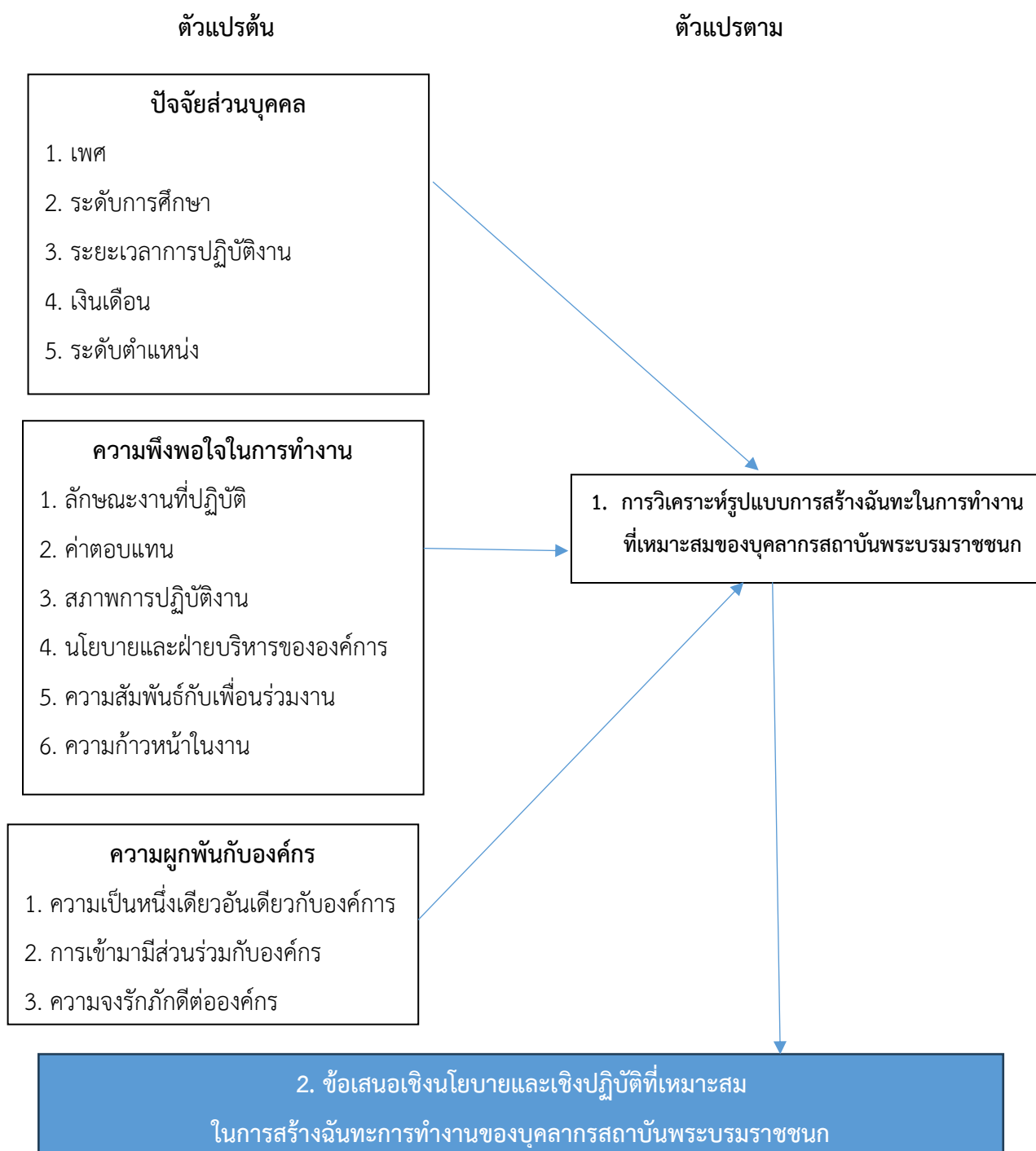
จากที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายบุคคล สบช. ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2566 มีมติจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการสร้างฉันทะในการทำงานของบุคลากร สบช. ได้จัดทำ (ร่าง) แนวทางการสร้างฉันทะในการทำงานของบุคลากรสบช. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบาย บุคคล สบช. ในการประชุมครั้งที่ 7/2566 เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2566 และในการประชุมครั้งที่ 8/2566 เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2566 เห็นชอบร่างแนวทางการสร้างฉันทะในการทำงานของบุคลากร สบช.และ มอบหมายคณะผู้บริหาร สบช. จัดแผนการดำเนินการให้บรรลุตามแนวทางนี้ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร ทุกระดับ รวมทั้งให้ถือว่าการดำเนินการตามแนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผู้บริหารที่นิยามไว้ใน ระเบียบ สบช. ว่าด้วยค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร สบช. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2566 (สถาบันพระบรม ราชชนก, 2566) จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญทำการศึกษา เรื่องการศึกษารูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก

วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อ

1. ศึกษา วิเคราะห์รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช.
2. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมในการสร้างฉันทะการทำงานของบุคลากร สบช.

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษารูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก



วิธีดำเนินการวิจัย

ประเภทการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ 2567 – 30 กันยายน พ.ศ. 2567

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) คือ

1. บุคลากรในสังกัด สบข. ประกอบด้วย วิทยาลัยในสังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ และสหเวชศาสตร์ และบุคลากรส่วนกลาง ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 โครงการ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์สถานการณ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กิจกรรมที่ 2 ในโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สบข. จำนวนทั้งสิ้น 365 คน และโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ Triangle Motivation: 3Es (สบข.ติดดาว) จำนวนทั้งสิ้น 395 คน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นผู้บริหารระดับนโยบายของ สบข. ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี จำนวนทั้งสิ้น 6 คน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือและอุปกรณ์ในการวิจัย ได้แก่

1. การวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยใช้แบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อเป็นการเรียบเรียงเอกสาร

2. การสังเกต ผู้วิจัยบันทึกสิ่งที่สังเกตได้ จากหลายวิธี โดยการเขียน การอัดเสียง บันทึกเหตุการณ์ไว้ในวิดีโอ เพื่อสังเกตพฤติกรรมและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการเก็บรวมข้อมูล เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ที่สามารถตรวจสอบถึงคุณภาพที่สำคัญ ๆ ของประเด็นการศึกษา

3. การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคำถาม ซึ่งครอบคลุมประเด็นรูปแบบให้บุคลากรพอใจในงาน มีความผูกพันและคงอยู่ทำงานกับสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้

แนวคำถามปลายเปิด สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งแบ่งหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 3.1 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก
- 3.2 ทิศทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
- 3.3 ปัจจัยสำคัญ-ข้อจำกัด ต่อรูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก
- 3.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมในการสร้างฉันทะการทำงานของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) โดยตรวจสอบว่าเครื่องมือที่นำมาใช้ในการศึกษานี้สามารถวัดตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยตรวจสอบว่า ผลของการวัดจากเครื่องมือที่ใช้ มีความคงที่แน่นอนมากน้อยเพียงใด

3. ความเป็นปรนัย (Objective) โดยตรวจสอบคำถามมีความชัดเจนดีพอหรือไม่ และการแปลความหมายสามารถนำไปใช้ได้ตรงกันทั่วไปได้หรือไม่

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง หลังจากการวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เลขที่ได้รับอนุมัติ SCPHYLIRB – 2567/160 วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2567 ผู้วิจัยจึงเริ่มดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ด้วยการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช.

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

2.1 การวิเคราะห์ (Analyze) เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่แท้จริงในการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์จากเอกสารที่ทำกลุ่มแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการวิเคราะห์สถานการณ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กิจกรรมที่ 2 ในโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สบช. และโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ Triangle Motivation: 3Es (สบช.ติดดาว) โดยมีเป้าหมายของการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อศึกษารูปแบบให้บุคลากรพอใจในงาน มีความผูกพันและคงอยู่ทำงานกับสถาบัน

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี เป็นต้น โดยในการสัมภาษณ์ใช้ Code เป็นผู้บริหารท่านที่ 1 ผู้บริหารท่านที่ 2 และผู้บริหารท่านที่..... จนถึงลำดับสุดท้าย ทำการสัมภาษณ์เป็นเวลาประมาณ 30 นาที โดยใช้ Snowball Technique เป็นการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องต่อกันนโยบายเพิ่มเติม โดยมีเป้าหมาย เพื่อศึกษา วิเคราะห์รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก โดยขออนุญาตบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการถอดเทปบันทึกเสียง ทบทวนข้อมูลและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร โดยการศึกษาทบทวนจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช.

2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป โดยใช้ทั้งวิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic induction) และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำแนกชนิดข้อมูล (Typological analysis)

โดยดำเนินการพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่ทำกลุ่มแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ร่วมกัน 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก 3) การนำผลวิเคราะห์จาก ข้อ 1 และข้อ 2 มาอภิปรายร่วมกัน เพื่อสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูล หลังจากการสัมภาษณ์และการถอดเทปบันทึกเสียง ผู้วิจัยจะอ่านทวนข้อมูลและฟังเทปบันทึกเสียง เพื่อความคุ้นเคยกับข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง
2. ผู้วิจัยอ่านและปรับปรุงการบันทึกหลายครั้ง เพื่อทำความเข้าใจข้อมูลทำการบันทึกข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ จากการสนทนากลุ่มกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสรุปประเด็นตามธีมที่วิเคราะห์

ผลการศึกษา

รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากรสบข. พบว่า (1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร ดังนี้ “บุคลากรรักผูกพันต่อสถาบัน มีคุณธรรม มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างนวัตกรรมสุขภาพสู่ชุมชน ภายในปี พ.ศ. 2570” (2) มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) ของสถาบันฯ คือ PBRI (Participation = ร่วมแรง ร่วมใจ, Bonding = รักใคร่, ผูกพัน Responsibility = มุ่งมั่น รับผิดชอบ และ Integrity = ส่งมอบคุณธรรม) ทั้งนี้ เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดและสมรรถนะของการประเมินผลการปฏิบัติราชการและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ (3) มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีพัฒนาองค์กร (Critical Transformation & Organization Development) ด้วยการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรและอัตราคงอยู่ของบุคลากร โดยดูแลสิทธิประโยชน์และส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนและสร้างบรรยากาศในการทำงาน (4) มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลและกระบวนการ (HR System & Process Improvement) โดยเน้นประสิทธิภาพขององค์กรในการทำงานร่วมกัน ที่เกิดจากทุนมนุษย์ เน้นภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และความเชื่อมั่น (5) มีระบบการจัดการผลการมีส่วนร่วม (Performance Management System & Engagement) โดยการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรทุกสายงานและทุกระดับให้ชัดเจน เป็นรูปธรรมและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของระบบบุคลากร (6) มีโครงสร้างองค์กรทรัพยากรบุคคลและมีการจัดการระบบ (HR Organizational Structure & Management for System) เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสาร จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน มีการวางแผนอัตรากำลังและมีการดำรงรักษา

รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช. พบว่าควรเป็นรูปแบบของความพึงพอใจและการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่ได้จากการประชุมกลุ่มที่ต้องการให้มีมาตรการสร้างความผูกพัน ได้แก่ การกำหนดสวัสดิการบุคลากรที่นอกเหนือจากที่ได้รับตามสิทธิ์ การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ มีระบบและกลไกการประเมินผลปฏิบัติราชการที่ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบและกลไกการยกย่องเชิดชูบุคลากร มีการจัดโครงการประชุม อบรมสัมมนาที่ส่งเสริมความรักผูกพันต่อองค์กร มีระบบและกลไกการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งและมีการเตรียมความพร้อมเข้าสู่วัยเกษียณ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อม ความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนและบรรยากาศในการทำงาน การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน มี Career path มีระบบ Succession Management และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช. โดยการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) สบช. และจากการวิเคราะห์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ Triangle Motivation: 3Es (สบช.ติดตาม) และการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผลจากการศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม (กลุ่ม 1 และ 2) ซึ่งเป็นข้อคิดเห็นและเสนอแนะของผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถนำมาวิเคราะห์รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบช.สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ คือ ต้องการให้มีการกระจายอำนาจและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูงทำงานที่ท้าทาย สอดคล้องกับปริญญ ชัยกองเกียรติ และคณะ (2553) กล่าวว่าเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในองค์กร ควรกระจายอำนาจการควบคุมในองค์กร การกระจายอำนาจในการบริหารทั้งหลายซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่คนกลุ่มเล็ก ๆ หรือมักอยู่ในระดับบนให้ลงสู่พนักงานระดับล่างให้เป็นการกระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการงานให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ จะส่งผลให้เกิดความพอใจต่องานและสอดคล้องกับ Gilmer, V. H., (1967) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับการเพิ่มพูนอาชีพ (Career Enrichment) สอดคล้องกับ ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างและสนับสนุนให้พนักงานมีความต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการจัดให้มีสายความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน โดยการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การแห่งความสุขและสอดคล้องกับ Dibble, S. (1999) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับการคงอยู่ของบุคลากรประกอบด้วยการพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Development and career opportunity) ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะ โอกาสได้เปลี่ยนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Working Environment) สอดคล้องกับ อำนวย แสงสว่าง (2540) กล่าวว่าองค์การมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร และสอดคล้องกับ วชิรพงษ์ สาธิตสิงห์ (2548) ได้กล่าวคำเปรียบเทียบกับ “ที่ทำงานเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง” ถ้าองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าอยู่ น่าทำงาน ทำงานอย่างมีความสุขทั้งกายและใจ ก็ไม่มีใครอยากทิ้งบ้านหลังนี้ไปหาบ้านหลังใหม่

จากผลการศึกษาของกลุ่มผู้อำนวยการวิทยาลัย กลุ่มรองผู้อำนวยการวิทยาลัย กลุ่มอาจารย์ กลุ่มผู้อำนวยการกอง กลุ่มสายสนับสนุน กลุ่มพนักงาน ซึ่งเป็นข้อคิดเห็นและเสนอแนะ สามารถนำมาวิเคราะห์รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบข. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ คือ ต้องการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน มี Career path มีระบบ Succession Management และใช้เทคโนโลยีเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร สอดคล้องกับ วชิรพงษ์ สาธิตสิงห์ (2548) กล่าวว่า ทำอย่างไร จึงจะสามารถรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ ต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คำกล่าวที่ว่า “มนุษย์อยู่ได้ด้วยความหวัง” ความหวังนี้ หมายถึง ความหวังที่จะเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่ง ความหวังถึงชีวิตที่มั่นคงภายหลังเกษียณอายุ รวมทั้งการประเมินผลงานพนักงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำผังโครงสร้างตำแหน่ง (Career Path) ที่ดี เพื่อให้พนักงานเห็นว่ายังมีความหวังหรือโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นสูงขึ้นและสอดคล้องกับ Mathis, Robert L. and Jackson, John H., (2004) กล่าวถึงการคงอยู่คือ การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและมีทักษะในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานประกอบด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เพียงพอทันสมัย มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทั้งปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม

สรุปผล รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร ดังนี้ “บุคลากรรักผูกพันต่อสถาบัน มีคุณธรรมมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างนวัตกรรมสุขภาพสู่ชุมชน ภายในปี พ.ศ. 2570” ทั้งนี้การกำหนดทิศทางองค์กร จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างมีระบบ การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญจะทำให้้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมและการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสู่ความยั่งยืน Vision (วิสัยทัศน์) ในอนาคตได้

2. มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะค่านิยมที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับในสังคมหรือกลุ่มคนใด ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็น การพึงพาและการกระทำของบุคคล ค่านิยมหลักอาจมาจากความเชื่อ ศาสนา ภูมิภาค หรือประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละบุคคล การกำหนดค่านิยมหลักสามารถช่วยให้เรามีแนวทางในการตัดสินใจ การกระทำและการดำเนินชีวิตในทางที่ถูกต้องตามความเหมาะสม ประกอบกับผลจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของสถาบันฯ ซึ่งในประเด็นนี้มีความสำคัญที่จะส่งผลให้

เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยสรุปได้ ดังนี้ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญของตนเอง ตลอดจนใช้ความคิดริเริ่ม ความถนัดและประสบการณ์ที่มี ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพของงาน ผลงานของคนทำงานด้วยใจรัก ย่อมดีกว่าผลงานทำโดยคนที่ไม่รักงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่ดีในการเป็นสมาชิกขององค์กร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กรและผลแห่งความพึงพอใจในการทำงานนี้จะสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากร ดังนั้น สิ่งสำคัญในการรักษาบุคลากรขององค์กรให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ต้องมีการวางมาตรฐานการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรและพนักงาน

3. มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีพัฒนาองค์กร (Critical Transformation & Organization Development) ด้วยการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรและอัตราคงอยู่ของบุคลากร โดยดูแลสิทธิประโยชน์และส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ Davis, Keith. (1981) กล่าวว่าในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและค่านิยมของบุคคล ดังนั้นการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับและการสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการสนองตอบและสอดคล้องกับ Lawler, E. & Porter (1967) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น และสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540) ที่กล่าวว่าผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น และสอดคล้องกับ เทพพนม เมืองแมน และ สวริณ สุวรรณ (2540) ที่กล่าวว่าผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือให้รางวัลโบนัส

4. มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลและกระบวนการ (HR System & Process Improvement) โดยเน้นประสิทธิภาพขององค์กรในการทำงานร่วมกัน ที่เกิดจากทุนมนุษย์ เน้นภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และความเชื่อมั่น ซึ่งสอดคล้องกับ เสถียร เหลืองอร่าม (2519) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการ

บริหารเพราะจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่องานและองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงามสร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคีสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร กับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร การเกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร

5. มีระบบการจัดการผลการมีส่วนร่วม (Performance Management System & Engagement) โดยการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรทุกสายงานและทุกระดับให้ชัดเจน เป็นรูปธรรมและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของระบบบุคลากร

6. มีโครงสร้างองค์กรทรัพยากรบุคคลและมีการจัดการระบบ (HR Organizational Structure & Management for System) เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสาร จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน มีการวางแผนอัตรากำลังและมีการดำรงรักษา สอดคล้องกับ ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมี 3 ประการ คือ (1) ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว อายุ เวลาในการทำงาน การศึกษา เงินเดือน ความสนใจ เป็นต้น (2) ปัจจัยด้านงาน (factor in the job) ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และ (3) ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable by management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหารการนิเทศงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2544) ได้กล่าวถึง ความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบ ต่องานและปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานคือ ความก้าวหน้าในงาน ทั้งในตำแหน่งงานและพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. รูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานที่เหมาะสมของบุคลากร สบข. ระดับนโยบายของ สบข. ควรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบ Growth mindset โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีมีการสื่อสารแบบไร้ขอบเขต

และต่อเนื่อง มีค่านิยมหลัก PBRI และส่งเสริมสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและให้ความสำคัญแก่อธิการบดีในด้านการสั่ง

2. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ควรเป็นนโยบายสร้างแล้วคิด โดยเขียน Concept ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและควรมีที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเพื่อให้ข้อเสนอแนะ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมต่อไป ทั้งนี้รองอธิการบดีควรมีการกำกับติดตามเขตที่รับผิดชอบและควรกำหนดบทบาทภาระงานที่รับมอบในการดูแลให้ชัดเจนที่สามารถวัดและประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ปัจจัยสำคัญต่อรูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก ควรเน้นการส่งเสริมค่านิยมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และควรสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อรูปแบบการสร้างฉันทะในการทำงานให้เห็นคุณค่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างต่อเนื่อง มีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ จากการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้อัตราคงอยู่ของบุคลากร โดยผู้บริหารทุกระดับควรทำเป็นตัวอย่างก่อน

4. ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ที่มีองค์ประกอบ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ ค่านิยมของระบบบุคลากร ทิศทางขององค์กร และตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ทุกสายงานและทุกระดับให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม

5. ควรกำหนดรูปแบบและวิธีการดูแลสิทธิประโยชน์และส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้วยการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลและกระบวนการ (HR System & Process Improvement) เน้นประสิทธิภาพขององค์กรในการทำงานร่วมกัน ที่เกิดจากทุนมนุษย์ เน้นภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่น และกำหนดให้มีโครงสร้างองค์กรทรัพยากรบุคคลและมีการจัดการระบบ (HR Organizational Structure & Management for System) เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสาร จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน มีการวางแผนอัตรากำลัง และมีการธำรงรักษา

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ควรผลักดันเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม โดยการการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีองค์ประกอบกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ ค่านิยมของระบบบุคลากร ทิศทางขององค์กร และตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ทุกสายงานและทุกระดับให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของบุคลากรทุกระดับในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้อัตราคงอยู่ของบุคลากร โดยผู้บริหารทุกระดับควรเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดี

2. ควรจัดทำข้อบังคับสิทธิประโยชน์และส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเช่น กำหนดนโยบายการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผน เพื่อปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลและกระบวนการ HR System & Process Improvement) โดยเน้นประสิทธิภาพขององค์กรในการทำงานร่วมกัน ที่เกิดจากทุน มนุษย์ เน้นภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่น และ ควรจัดทำโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และ วางระบบอัตราค่าจ้างให้เพียงพอต่อการทำงาน เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน เน้นการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสาร จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และควรจัด เวทีกิจกรรมต่าง ๆ ในการประชุมส่วนต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ทีมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้รับผิชอบ ร่วมกัน ออกแบบสร้างสรรค์และรับผิชอบร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การลาออก ของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก
- 2) การศึกษาความสัมพันธ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอนมีผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- อรรถศักดิ์ คงศาสวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง HR*. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปริยากร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่ เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปริยงษ์ ชัยกองเกียรติ และคณะ. (2553). *ความพึงพอใจในบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสาป จังหวัดยะลา*. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา.
- วชิรพงษ์ สาสิทธิ. (2548). *พฤติกรรมการทำงานด้วยเทคนิค*. ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2562). *พระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562*. สถาบัน.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2566). *ระเบียบสถาบันพระบรมราชชนก ว่าด้วยค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสถาบันพระบรมราชชนก (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2566*. สถาบัน.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2519). *หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารในองค์กร*. สำนักพิมพ์แพรววิทยา.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *ธุรกิจเบื้องต้น*. สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร (ed.)*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อานวย แสงสว่าง. (2540). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สำนักพิมพ์อักษรภาพ.
- Davis, Keith. (1981). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company.

Dibble, S. (1999). *Keeping your Valuable Employees : Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. John Wiley & Sons.

Gilmer, V. H. (1967). *Industrial Psychology*. McGraw-Hill Book Company.

Lawler, E. E., and Porter, L. W. (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction." *Industrial Relations*, 7(1), (20-28).

Mathis, Robert L. and Jackson, John H. (2004). *Human Resource Management* (10th ed) . Thomson Learning.

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษวิชัย เทียนถาวร อธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก นายแพทย์วิศิษฐ์ ตั้งนภากร รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนกด้านบริหาร นายแพทย์รายิน อโรร่า รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนกด้านยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล นายแพทย์ประภัสสร เจียมบุญศรี รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนกด้านบริการวิชาการ โครงการพระราชดำริ และกิจการพิเศษ รองศาสตราจารย์ ดร.วสุธร ตันวัฒนกุล รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนกด้านกิจการนักศึกษา ศิลปวัฒนธรรม และชุมชนสัมพันธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อรัญญา เขาวลิต รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนกด้านการศึกษาและประกันคุณภาพการศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการเขียนผลการวิจัย จนทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นสูง ณ โอกาสนี้

ท้ายสุดขอขอบพระคุณ อาจารย์สุจิตรา อังคศรีทองกุล ข้าราชการบำนาญ อดีตนักวิชาการสาธารณสุขทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค ที่กรุณาให้ความรู้ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ในการศึกษาครั้งนี้