

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา  
ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
กระทรวงสาธารณสุข



นางรัชนิพร ไชยมิ่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES TO ENHANCE MOTIVATION FOR JOB RETENTION  
OF FACULTY MEMBERS WITH DOCTORATE DEGREE IN NURSING COLLEGES  
UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE,  
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH

Mrs. Ratchaneeporn Chaiming



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy Management and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2014  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข
โดย	นางรัชนิพร ไชยมิ่ง
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.ลิลลี่ ศิริพร)

รัชนิพร ไชยมีง : การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข (THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES TO ENHANCE MOTIVATION FOR JOB RETENTION OF FACULTY MEMBERS WITH DOCTORATE DEGREE IN NURSING COLLEGES UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE, MINISTRY OF PUBLIC HEALTH) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.อภิภา ปรัชญพทุทธิ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ. ดร.วราภรณ์ บวรศิริ, 444 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 2) พัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 30 แห่ง จำนวน 210 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงานหรือมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก แบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยวิธีสกัดองค์ประกอบหลักและหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนแมกซ์

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 7 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกันได้ร้อยละ 74.010 ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร มี 17 ตัวแปร 2) ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มี 16 ตัวแปร 3) ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร มี 8 ตัวแปร 4) ด้านลักษณะงานและการทำงาน มี 6 ตัวแปร 5) ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน มี 6 ตัวแปร 6) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต มี 4 ตัวแปร และ 7) ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มี 3 ตัวแปร

2. กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวนรวม 11 กลยุทธ์ 42 แนวปฏิบัติ โดยเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับวิทยาลัย 7 กลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร มีจำนวน 4 กลยุทธ์ 10 แนวปฏิบัติ 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ มีจำนวน 5 กลยุทธ์ 24 แนวปฏิบัติ และ 3) กลยุทธ์ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความภักดีต่อองค์กร มีจำนวน 2 กลยุทธ์ 8 แนวปฏิบัติ

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต .....
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
สาขาวิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

ปีการศึกษา 2557

# # 5284244227 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: STRATEGY / MOTIVATION / JOB RETENTION

RATCHANEEPORN CHAIMING: THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES TO ENHANCE MOTIVATION FOR JOB RETENTION OF FACULTY MEMBERS WITH DOCTORATE DEGREE IN NURSING COLLEGES UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE, MINISTRY OF PUBLIC HEALTH. ADVISOR: ASST. PROF. APIPA PRACHYAPRUIT, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. VARAPORN BOVORNISIRI, Ph.D., 444 pp.

This study aimed to 1) explore and analyze factors influencing motivation for job retention among faculty members with a doctoral degree, working in nursing colleges under Praboromarajchanok Institute, Ministry of Public Health and 2) develop strategies enhancing motivation for job retention. The subjects were 210 individuals recruited from faculty members who worked at 30 Praboromarajchanok Institute's nursing colleges, and pursuing in or graduated with a doctoral degree. In addition, 13 experts, administrators, and faculty members in education administration, human resource development, and strategic management were invited to participate in the study. The data were collected through the questionnaires on factors influencing motivation for job retention, an in-depth interview form on critical factors influencing motivation for job retention, and evaluating form on an appropriateness of obtained strategies. Data were analyzed using descriptive statistics including frequency, percentage, mean, and standard deviation, content analysis and the exploratory factor analysis (EFA) with Varimax rotation.

The findings of this study can be summarized as follows;

1. Factors influencing motivation for job retention among doctoral faculty member in nursing colleges under Praboromarajchanok Institute were associated with 7 factors (60 parameters), accounting for 74.01% of total variance. Those factors included 1) Leadership of the director (17 parameters), 2) Benefit and career development (16 parameters), 3) Policy management (8 parameters), 4) Responsible jobs and tasks (6 parameters), 5) Working environment and resources (6 parameters), 6) Facilities for living (4 parameters), and 7) Working skills and collegiality relationship (3 parameters).

2. Motivation for job retention among doctoral staff in nursing colleges under Praboromarajchanok Institute, 11 strategies and 42 regulations were identified. Four strategies should be done at an institute level, meanwhile, the other seven should be implemented at a college level. The 11 strategies can be grouped into three main strategies, including 1) Policy management and mission consisted of 4 strategies 10 regulations 2) Development of person's expertise and academic publishing consisted of 5 strategies 24 regulations, and 3) Promoting organizational value/culture emphasizing ethics and building motivation for organization commitment, consisted of 2 strategies 8 regulations.

Department: Educational Policy Management and  
Leadership

Field of Study: Higher Education

Academic Year: 2014

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพทุทธิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งทั้งสองท่านเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาหัวข้อวิทยานิพนธ์ รวมถึงให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ด้วยความเมตตาเอาใจใส่ ตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาท ถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำ กำลังใจ จนเกิดความมานะ พยายามในการศึกษาและพัฒนาตนเอง สู่อุบัติความสำเร็จในวันนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูริย์ สีนลาร์ตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และ อาจารย์ ดร.ลิลลี่ ศิริพร คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างมาก ทำให้วิทยานิพนธ์นี้ มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และกรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้เข้าร่วมการประชุมกลุ่ม ตลอดจนให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาเนื้อหาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้

ขอขอบพระคุณสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่กรุณาสนับสนุนทุนการศึกษา ตลอดหลักสูตร ขอบพระคุณผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มพัฒนาการศึกษา และ ดร.ปัทมา ทองสม อาจารย์มยุรี ศรีอุตร ซึ่งทุกท่านเปรียบเสมือนญาติสนิท ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ได้ศึกษาเล่าเรียน ให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้จนสำเร็จ

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรรุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนนิสิตระดับคณะศึกษาศาสตร์ รุ่น 22 สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่าน โดยเฉพาะ นาวาโทหญิง อาทิตยา ดวงมณี อาจารย์วราภรณ์ สัมฤทธิ์ อาจารย์รุ่งลาวัลย์ สกุลมาลัยทอง ที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง และขอบคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ได้มีส่วนร่วมช่วยทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์จากการศึกษาวิจัยทั้งหลาย ขอมอบแด่พระคุณบิดา มารดา และที่สำคัญขอขอบพระคุณ พันเอกธนชิต ไชยมิ่ง ผู้เป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง และคอยสนับสนุน ช่วยเหลือในทุกด้าน จนทำให้ผู้วิจัยสามารถบรรลุผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ .....	ต
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	8
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	8
ขอบเขตการวิจัย .....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	27
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	28
ตอนที่ 1 บริบทสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.....	28
ตอนที่ 2 การพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิอาจารย์ตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง.....	33
ตอนที่ 3 แนวคิดการคงอยู่ในงาน .....	40
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	47
ตอนที่ 5 องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์.....	71
ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	73
ตอนที่ 7 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาวิจัย .....	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	119

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	119
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	126
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	126
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	129
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	131
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	137
ขั้นตอนการวิจัย .....	138
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	146
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	295
สรุปผลการวิจัย.....	297
อภิปรายผล.....	306
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	329
รายการอ้างอิง .....	333
ภาคผนวก.....	342
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย.....	343
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย หนังสือขออนุญาตทดลองใช้ เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย และข้อมูลสำหรับ กลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....	349
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	370
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย .....	401
ภาคผนวก จ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended) ใน แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาเอกฯ.....	410



ภาคผนวก ฉ ความคิดเห็นของอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบ	
ปัจจัย ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ 428	
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	444



## สารบัญตาราง

ตารางที่		
2.1	ตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan....	85
2.2	ค่าขนาดอิทธิพล 3 ระดับ จำแนกตามประเภทของค่าขนาดอิทธิพล 6 ประเภท	88
2.3	อัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปร โดยคอสเทลโลและ ออสบรอนด์ (Costello & Osborne).....	96
2.4	การกำหนดน้ำหนักปัจจัยจากขนาดตัวอย่างในงานวิจัย.....	98
3.1	จำนวนอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำแนก ตามวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก.....	121
3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของ กลยุทธ์ฯตามการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิทยาลัยพยาบาล...	124
3.3	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับกลับจากจำนวนอาจารย์ฯ ทั้งหมด	132
3.4	จำนวนและร้อยละของแบบประเมินที่ได้รับกลับจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ใน การตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ.....	135
3.5	ค่าไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA) และ ค่า Bartlett's Test of Sphericity.....	140
3.6	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ.....	402
4.1	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาเอกฯ ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	148
4.2	สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก.....	160
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส และ ตำแหน่ง.....	169
4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน.....	170
4.5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้.....	172
4.6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานใน วิทยาลัยพยาบาลที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน.....	173

ตารางที่

4.7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาในระดับปริญญาเอก..	174
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	177
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	179
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	180
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	181
4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	183
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	185
4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	186
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน.....	187
4.16	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด.....	189
4.17	ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ที่หมุนแกนแบบแวนดิเม็กซ์ (Varimax).....	199
4.18	ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมของความแปรปรวน ในแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	203
4.19	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปร ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร.....	205

ตารางที่

4.20	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปร ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน.....	207
4.21	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร.....	209
4.22	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน.....	210
4.23	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน.....	211
4.24	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต.....	212
4.25	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน.....	213
4.26	จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน.....	215
4.27	จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์จำแนกตามการศึกษาในระดับปริญญาเอก.....	216
4.28	ปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	242
4.29	ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	245
4.30	กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (Strength- Opportunity: SO Strategies).....	249
4.31	กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค (Strength – Threat: ST Strategies).....	251

## ตารางที่

4.32	กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส (Weakness - Opportunity: WO Strategies).....	253
4.33	กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรค (Weakness - Threat: WT Strategies).....	255
4.34	กลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำแนกตาม ระดับของกลยุทธ์.....	257
4.35	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ สมรส และตำแหน่ง.....	260
4.36	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานใน ปัจจุบัน.....	261
4.37	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในวิทยาลัยพยาบาลที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน.....	263
4.38	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามการศึกษาในระดับ ปริญญาเอก.....	263
4.39	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้า ประสงค์ฯ.....	265
4.40	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ.....	267
4.41	จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก.....	270
4.42	จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของ กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอกฯ.....	273
4.43	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก.....	282
4.44	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) ในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอกฯ.....	411

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2	รูปแบบการคงอยู่และลาออกจางานตามแนวคิดของม็อบเลย์ (Mobley, 1977).....	41
3	รูปแบบการลาออกและการคงอยู่ตามแนวคิดของม็อบเลย์และคณะ (Mobley, et al., 1978).....	43
4	องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์.....	72
5	องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก...	214
6	แผนผังกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก...	294

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ครู อาจารย์ ในวงการศึกษาทุกระดับ นับเป็นบุคลากรที่สำคัญและได้รับการเคารพยกย่องจากสังคมโดยทั่วไป ซึ่งจากพระราชดำรัส พระบรมราโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้พระราชทานในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร วิทยาลัยวิชาการศึกษา เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2503 มีใจความตอนหนึ่งว่า “... ผู้ที่เป็นครูอาจารย์นั้น ใ่ว่าจะมีแต่ความรู้ในทางวิชาการและในทางการสอนเท่านั้นก็หาไม่ จะต้องรู้จักอบรมเด็กทั้งในด้านศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรม รวมทั้งให้มีความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ด้วย...” นอกจากนี้ หนึ่งในพระราชดำรัสที่พระราชทานแก่ครูอาวุโส เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2523 ระบุถึงใจความตอนหนึ่งว่า “.....ครูที่แท้จริงนั้นต้องเป็นผู้ทำแต่ความดี คือ ต้องหมั่นขยันและอดสาหัสพากเพียร ต้องเอื้อเพื่อเผื่อแผ่และเสียสละ ต้องหนักแน่นอดทน และอดกลั้น สำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติของตน ให้อยู่ในระเบียบ แบบแผนที่ตั้งงาม รวมทั้งต้องซื่อสัตย์ รักษาความจริงใจ วางใจเป็นกลาง ไม่ปล่อยไปตามอำนาจอคติ.....” (บ้านสอบครู, [http://sobkroo.com/detail\\_room\\_index.php?nid=2361](http://sobkroo.com/detail_room_index.php?nid=2361), 23 มีนาคม 2554) ซึ่งจากตัวอย่างพระราชดำรัส เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นความสำคัญของอาชีพที่มีคุณค่ายิ่งของชาวไทยรวมถึงชาวโลก โดยครูจะต้องรักษาคุณงามความดี เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับศิษย์และบุคคลทั่วไป รักษาจรรยาบรรณ มีความสุจริต มีความเมตตาต่อศิษย์ มีความบริสุทธิ์ใจ และความถูกต้องเป็นธรรม อาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติสูงยิ่ง ทุกคนให้ความเคารพ ยำเกรงเชื่อฟังครู ไม่ลบหลู่ ไม่สืมครู และเป็นผู้ที่ลูกศิษย์รวมทั้งบุคคลทั่วไปยกมือไหว้ได้อย่างสนิทใจ เพื่อให้อาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้รับการยกย่องตลอดไป ตามแนวพระบรมราโชวาท ครู...ผู้ปลูกฝัง ความรู้และความดี (สมโชค เณตระการ, [http://www.scppk.com/\\_tps-13/marticle.php?id=113114](http://www.scppk.com/_tps-13/marticle.php?id=113114), 23 มีนาคม 2554)

จากความสำคัญของครู อาจารย์ดังกล่าวข้างต้น ย่อมส่งผลไปถึงความจำเป็นของการที่จะดำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ให้คงอยู่ในองค์กร โดยตามความหมายของคำว่า “อาจารย์” แล้วหมายถึง บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในสาระด้านการเรียนการสอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สถาบัน/สังคม หรือตามพันธกิจของสถาบัน อย่างผสมผสาน (Bowen and Schuster, 1986; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2553) ทั้งนี้ กล่าวได้ว่าไม่มีสถาบันใดจะมีผลสำเร็จได้ หากปราศจากอาจารย์ที่มีคุณสมบัติดีพอและมีพันธะสัญญากับองค์กร และมีไข่เพราะการเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงหรือมีหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีได้หากขาดอาจารย์

ผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกเน้น/ให้ความสำคัญกับฮาร์ดแวร์ (Hardware) ได้แก่ สิ่งปลูกสร้าง ห้องปฏิบัติการต่างๆ แล้ว เช่นเดียวกันก็ได้ให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ (Software) ซึ่งคือ บุคลากรผู้ที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในสถาบันด้วย (Altbach, Reisberg, and Rumbley, 2009)

สืบเนื่องจากการประชุมของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2552 มีมติเห็นชอบ “ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)” ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ เสนอและให้ดำเนินการต่อไป ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนี้มีกรอบแนวทางการปฏิรูปฯ 4 ประการ โดยหนึ่งในนั้น คือ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการ ศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักใน วิชาชีพครู มาเป็นครู คณาจารย์...เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยกำหนดแนวทางการปฏิรูป ซึ่งในมาตรการหลักสำหรับประเด็น การพัฒนาระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษานั้น มีเนื้อหาที่ได้ให้ความสำคัญในการ ได้มาและคงอยู่ของคณาจารย์ คือ ปรับระบบการผลิต การคัดสรร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้ สามารถดึงดูดคนเก่งและดี มีใจรักในวิชาชีพมาเป็นครู คณาจารย์... (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่มี นักวิชาชีพปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งหากองค์กรใดมีการลาออกจากงานของบุคลากรในปริมาณที่สูง ย่อม ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานคนใหม่เพื่อ ทดแทนผู้ที่ออก รวมทั้งสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานใหม่ อีกทั้งทำให้ บุคลากรที่คงอยู่รู้สึกเสียขวัญและกำลังใจด้วย นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าสถาบันมีความอ่อนแอ ซึ่ง สามารถเป็นอันตรายต่อชื่อเสียง คุณภาพ และความสามารถของสถาบันได้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2550; Dee, 2004) โดยการคงอยู่ในงาน (Job retention) นี่เป็นการที่บุคลากรได้เข้าทำงานใน องค์กรระยะเวลาหนึ่งและยังคงทำงานนั้นๆ อยู่จนถึงปัจจุบัน (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2550) และ อัตราการคงอยู่ของอาจารย์ (Faculty retention rate) คำนวณได้จากจำนวนอาจารย์ทั้งหมดที่ยังคง อยู่ปฏิบัติงานกับสถาบันในปีการศึกษานั้น ทหารด้วยจำนวนอาจารย์ทั้งหมดเมื่อปีการศึกษาที่ผ่านมา (Schoepp, 2010)

ทั้งนี้ เมื่อกล่าวถึงคำว่า ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) นั้น ในแวดวงอาชีพอื่นๆ นับว่าเป็นเรื่องยาก แต่สำหรับในวงการทางวิชาการแล้วบุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ซึ่งหมายถึงบุคลากรอาจารย์นั้น ถือเป็นเรื่องจริงจังอย่างมากเพราะเป็นสิ่งที่สังคมโดยรวมให้ ความสำคัญและตระหนักถึง โดยสามเสาหลักสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งซึ่งได้แก่คุณภาพ



ของ อาจารย์ โครงสร้าง/สิ่งสนับสนุน และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น มีหนึ่งประเด็นหลักสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องรับประกันให้ได้ คือ การคงไว้ซึ่งความเป็นเลิศของอาจารย์ เพื่อความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและความหลากหลายของผู้เรียนที่มีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างสรรค์ ให้คุณค่า ความสำคัญกับการได้มา และการคงอยู่ของอาจารย์ที่มีความเป็นเลิศ มากกว่าเท่าที่ผ่านมา อัตราการคงอยู่ของอาจารย์ที่ต่ำจะส่งผลกระทบต่อสถาบัน ทั้งในเรื่องของการสูญเสียผลผลิตและรายได้ที่ควรจะได้รับกลับคืนในช่วงเวลานั้น มูลค่าของค่าใช้จ่ายที่ต้องเพิ่มขึ้นเพื่อคัดเลือกผู้ที่มาทดแทน และต้องสูญเสียเวลาในกระบวนการการจ้างงานใหม่ด้วย ดังจะเห็นได้ว่าข้อเสียหลักใหญ่มิใช่เพียงแค่เป็นการสูญเสียบุคลากรที่มีความสำคัญเท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดการสูญเสียผลิตภาพและค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีกด้วย ซึ่งมีสถาบันหลายแห่งที่ยินดีจ่ายเพื่อการจ้าง อบรม และยอมตามบุคลากรที่มีคุณค่ากลุ่มนี้ เมื่อพบว่าเป็นการยากที่จะหาบุคลากรที่ดีกว่ามาทดแทน (Lavana et. al., 2011)

เชิพ (Schoepp, 2010) ได้กล่าวถึงอัตราการคงอยู่ของอาจารย์ซึ่งพบว่ามีแนวโน้มไปบ้างตาม อันดับตำแหน่งทางวิชาการ ระดับของการปรับตัว และประเภทของสถาบัน โดยในภาพรวมการออกจากงาน (Turnover) ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกาจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 8 และปัจจัยที่พบได้มากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของอาจารย์นั้น ได้แก่ บรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กร การบริหารงาน และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน (collegiality) รวมถึงจากการศึกษาโดย Baxter Health Care Corporation เมื่อปี 1997 ที่ได้สำรวจความคิดเห็นบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากการทำงานกับองค์กร ซึ่งผลการวิจัยระบุว่ามีส่วนที่เป็น สิทธิที่สมควรได้รับ และส่วนที่เป็นผลประโยชน์ ซึ่งหากบุคลากรเหล่านี้ไม่ได้รับส่วนที่เป็นสิทธิที่สมควรของเขาแล้ว ผลที่ตามมาจะทำให้เกิด การออกจากงาน (Turnover) การเพิกเฉย มีผลิตภาพต่ำ และความไม่เต็มใจในการทำงานได้ โดยบุคลากรเห็นว่าการได้รับความเคารพนับถือเป็นสิทธิที่สมควรได้รับที่มีความสำคัญมาก และเชื่อว่าการในกลุ่มบุคลากรอาจารย์ก็ต้องการได้รับความเคารพนับถือซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลักอย่างหนึ่งในการทำงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ มีองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการในการทำงานวิชาการที่มีความสำคัญต่อกลุ่มบุคลากรอาจารย์ทั้งหลาย ซึ่งได้แก่ 1) การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมของอาจารย์ (Employment equity) 2) ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) 3) ความสมดุลและยืดหยุ่นในงาน (Balance and flexibility) 4) การได้พัฒนาและเติบโตเชิงวิชาชีพ (Professional growth) และ 5) สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในสังคมอาจารย์ (Collegiality and community involvement) (Gappa, Austin, and Trice, 2005) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ามีหลายปัจจัยและหลายองค์ประกอบที่สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

แรงจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนแรงกระตุ้น โดยเป็นสภาวะทางจิตใจอย่างหนึ่งที่เป็นพลัง สิ่งนำ การกระทำของมนุษย์ไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือเป็นแรงขับ ที่มีผลต่อ

พฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม รวมถึงการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540; อารี พันธุ์มณี และสุพีร์ ลิ้มไทย, 2541; บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) โดยมีการแบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้สิ่งอื่นหรือบุคคลอื่นเข้ามาเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับของพฤติกรรม และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือแสดงพฤติกรรมของบุคคล (อารี พันธุ์มณี และสุพีร์ ลิ้มไทย, 2541) ทั้งนี้ คลาร์ก (Clark, 1997) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของอาจารย์/นักการศึกษาชาวอเมริกันระบุว่าภายใต้จุดแข็งและจุดอ่อนในชีวิตของการทำงานวิชาชีพนี้ เราพบสิ่งที่เป็นปัญหาฝังแน่นของนักวิชาชีพโดยทั่วไป เมื่องานวิชาการนั้นได้กลายเป็นเพียงงานประจำซึ่งรางวัล สิ่งตอบแทนทางวัตถุ ได้แก่ ค่าจ้าง/เงินเดือน จะเป็นสิ่งนำหน้าและเป็นศูนย์กลาง อาจารย์จะคงอยู่หรือออกจากงานนั้นๆ เพื่อไปทำงานที่อื่น ขึ้นอยู่กับว่ามีการจ่ายให้มากเท่าไร พวกเขาจะมาทำงานให้ตรงเวลาเพราะเป็นสิ่งที่ต้องทำ และพวกเขาเลิกงานตรงเวลาเนื่องจากรู้สึกพอใจ สบายใจหลังเลิกการทำงานแล้ว แต่อย่างไรก็ดี ในวิชาชีพทางวิชาการและการศึกษานับว่ายังมีความโชคดียิ่งมาก จากการที่วิชาชีพดังกล่าวมีสิ่งทีก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ ความมีเกียรติ มีสถานภาพทางสังคมสูง รวมถึงช่วยเสริมอำนาจบารมี เช่นเดียวกับความอุดมสมบูรณ์ไปด้วยการได้ทำงานที่ดึงดูด มีเสน่ห์ ได้แก่ งานการศึกษาวิจัย และงานการสอนที่สามารถสร้างความเบิกบาน อิ่มเอมใจให้ได้ด้วย

ท่ามกลางกระแสในยุคการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก การพัฒนาคุณภาพถือเป็นเครื่องมือหลักที่สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพที่สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ โดยเชื่อว่าอาจารย์ที่มีคุณภาพจะส่งผลถึงการมีผลิตภาพที่สูงขึ้น และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันด้วย ซึ่งการพัฒนาคุณวุฒิของคณาจารย์นับเป็นการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาแต่ละแห่งมีอิสระในการตัดสินใจคัดเลือกผู้จะเข้ามาเป็นอาจารย์ได้โดยปราศจากการแทรกแซงจากภายนอก ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาจะมีความแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามสำหรับวุฒิการศึกษาปริญญาเอกนับเป็นใบรับรองที่ใช้ในการพิจารณามากที่สุดของสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี (4 ปี) และในสถาบันอุดมศึกษาระดับ 2 ปี ส่วนใหญ่จะใช้วุฒิการศึกษาปริญญาโทเป็นเกณฑ์ โดยวุฒิการศึกษาของอาจารย์ทั้ง 2 ระดับนี้ ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขั้น

พื้นฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรี (4 ปี) และ 2 ปี ดังกล่าว (Bowen and Schuster, 1986)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทยก็ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิของอาจารย์ด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการที่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา ได้กำหนดให้การพัฒนาคณาจารย์เป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554 - 2558) ระดับอุดมศึกษา โดยตามคำอธิบาย ตัวบ่งชี้ 14 การพัฒนาคณาจารย์ ระบุว่าคุณภาพของคณาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งพิจารณาจากความสำเร็จของสถาบันในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้สถาบันสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล คุณภาพอาจารย์พิจารณาจากคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาได้กำหนดค่าน้ำหนักระดับคุณภาพอาจารย์ ตามตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก โดยจะได้ค่าน้ำหนักเพิ่มขึ้นตามลำดับ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555) นอกจากนี้ คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 ได้กำหนดตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณภาพและคุณวุฒิคณาจารย์ ไว้ในเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ทั้งระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ซึ่งได้แก่ อาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีคำอธิบายระบุว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงสุดที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติพันธกิจสำคัญของสถาบันในการผลิตบัณฑิต ศึกษาวิจัยเพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้น จึงควรมีอาจารย์ที่มีระดับคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรง หรือสัมพันธ์กับหลักสูตรที่เปิดสอนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจ หรือจุดเน้นของหลักสูตร ซึ่งในการประเมินจะมีการกำหนดเกณฑ์เฉพาะให้เป็นไปตามแต่ละกลุ่มสถาบันนั้นๆ (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

กระทรวงสาธารณสุข ได้เริ่มจัดการศึกษามาตั้งแต่ปี 2489 โดยสถานศึกษาที่ผลิตบุคลากรพยาบาลและบุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ คือ วิทยาลัยในสังกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ขึ้นตรงต่อสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 40 แห่ง โดยส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 30 แห่ง ซึ่งวิทยาลัยในสังกัดดังกล่าว มีพันธกิจที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับระบบสุขภาพของประเทศและชุมชน 2) สร้างองค์ความรู้ และบริการวิชาการด้านสุขภาพ เพื่อนำไปสู่สังคมอุดมปัญญาสุขภาพ 3) พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งมุ่งสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก,

2558) ทั้งนี้ ตามที่สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยในสังกัดได้ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพมานานกว่ากึ่งศตวรรษ และเพื่อให้ผลผลิตซึ่งเป็นบัณฑิตมีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม สถาบันพระบรมราชชนกก็ได้มีการพัฒนางานต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาอาจารย์ทั้งในเชิงของความรู้ความสามารถ และด้านคุณวุฒิโดยมีการจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมถึงการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ

จากการที่ สถาบันพระบรมราชชนกซึ่งมีลักษณะโครงสร้างขององค์กรเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มาอย่างยาวนานและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ โดยวิทยาลัยในสังกัดมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับดีถึงดีมาก ในขณะที่สถาบันพระบรมราชชนกยังไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและไม่มีพระราชบัญญัติของสถาบัน จึงไม่สามารถประสาทปริญญาบัตรแก่บัณฑิตได้ด้วยตนเอง รวมถึงอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดก็ไม่สามารถที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือ ศาสตราจารย์ ในนามของสถาบันได้ อย่างไรก็ตาม การดำรงตำแหน่งทางวิชาการดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานของอาจารย์ตามพันธกิจ (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีเกียรติ บารมี มีสถานภาพทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ถือว่าเป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการสนองตอบความต้องการของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิชาชีพทางวิชาการและการศึกษา (Clark, 1997) และจะสามารถส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้ ทั้งนี้ จากข้อมูลอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ตั้งแต่ พ.ศ. 2551-2555 พบว่า มีการสูญเสียอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 13.6, 15.9, 9.7, 10.3, และ 10.5 ตามลำดับ (สถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มงานบริหารงานบุคคล, 2554; สถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มงานพัฒนาอาจารย์, 2555) ทั้งนี้ หากเมื่อพิจารณาถึงอัตราการสูญเสียอาจารย์พยาบาลกลุ่มที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาเอกดังกล่าวแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน ชื่อเสียงของสถาบัน และกระทบต่อสัดส่วนระดับคุณวุฒิทางการศึกษาของอาจารย์ตามเกณฑ์คุณภาพต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ ยังทำให้วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสูญเสียบุคลากรที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสูง มีความรู้ความสามารถ และมีความมุ่งมั่นทางวิชาการ ในการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน รวมถึงทำให้สูญเสียเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาอาจารย์เหล่านั้นในช่วงที่ยังคงอยู่กับองค์กร อีกทั้งสูญเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาอาจารย์ใหม่เพื่อทดแทนอาจารย์ผู้ที่ออก และทำให้อาจารย์ที่คงอยู่รู้สึกเสียขวัญและกำลังใจได้อีกด้วย

อนึ่ง การศึกษาในไทยปัจจุบันก็ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการคงอยู่และการออกจากงานของบุคลากรในหลายวิชาชีพ ได้แก่ การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร (นิชนันท์ ฟุ้งลัดดา, 2548) ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร (กุลธิดา สุตจิตร, 2549) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2550) การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานอาชีพครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จังหวัดสุรินทร์ (พัสนีย์ อรรถสกุลรัตน์, 2552) การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย (นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (บงกชพร ตั้งฉัตรชัย, 2553) ปัจจัยทำนายความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล (รัชณี ศุภจินทรรัตน์ และคณะ, 2555) เป็นต้น โดยในการศึกษาเท่าที่ผ่านมานั้น ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่สามารถทำนาย ส่งผล หรือมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ การออกจากงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึงในวิจัยบางเรื่องก็ได้มีการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการคงอยู่ของบุคลากรซึ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยเพิ่มเติมไว้ด้วย (นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) อย่างไรก็ตาม แม้ผลจากการศึกษาดังกล่าวนี้ จะทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ โดยรวมที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร และได้ข้อเสนอแนะในแง่ของการนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติ แต่ก็อาจยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่นัก ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงไม่เพียงแต่จะทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้ทราบถึงปัจจัย รวมถึงองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งถือเป็นเหตุผลหรือคำตอบในการคงอยู่ในงานของอาจารย์เท่านั้น แต่จะนำผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้างต้นนั้น มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการทำ SWOT Analysis ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกถึงโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) แล้วพิจารณากำหนดรายการสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) โดยกลยุทธ์ที่ได้นี้ี้จะมีความเหมาะสม ครอบคลุม ตรงประเด็น และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรในการนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติ ที่จะช่วยพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด เพื่อส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ของอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความสำคัญดังกล่าว รวมถึงช่วยให้ทั้งสถาบันและอาจารย์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่งผลดีกับองค์กรในการสามารถ

สร้างสรรค์องค์ความรู้ทางปัญญาให้เกิดขึ้นได้อย่างสูงสุด (Gappa, Austin, and Trice, 2005) และเป็นการสนับสนุนการดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพเกี่ยวกับคุณภาพ/คุณวุฒิอาจารย์ และผลที่เกิดกับอาจารย์ ต่อไปด้วย

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบไปด้วยปัจจัย และองค์ประกอบ ปัจจัย อะไรบ้าง
2. กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. พัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 30 แห่ง เท่านั้น เนื่องจากมีสถาบันพระบรมราชชนกที่เป็นหน่วยงานหลักในการผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานต้นสังกัดเดียวกัน จึงมีบริบทโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กรคล้ายคลึงกัน

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**แรงจูงใจ** หมายถึง สภาวะทางจิตใจอย่างหนึ่ง ที่เป็นแรงกระตุ้น แรงขับ หรือสิ่งนำ การกระทำของบุคคลให้ไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย มีผลสำเร็จตามปรารถนา เสมือนเป็นเหตุผลที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจของแต่ละบุคคล และเป็นสิ่งที่จะช่วยอธิบายได้

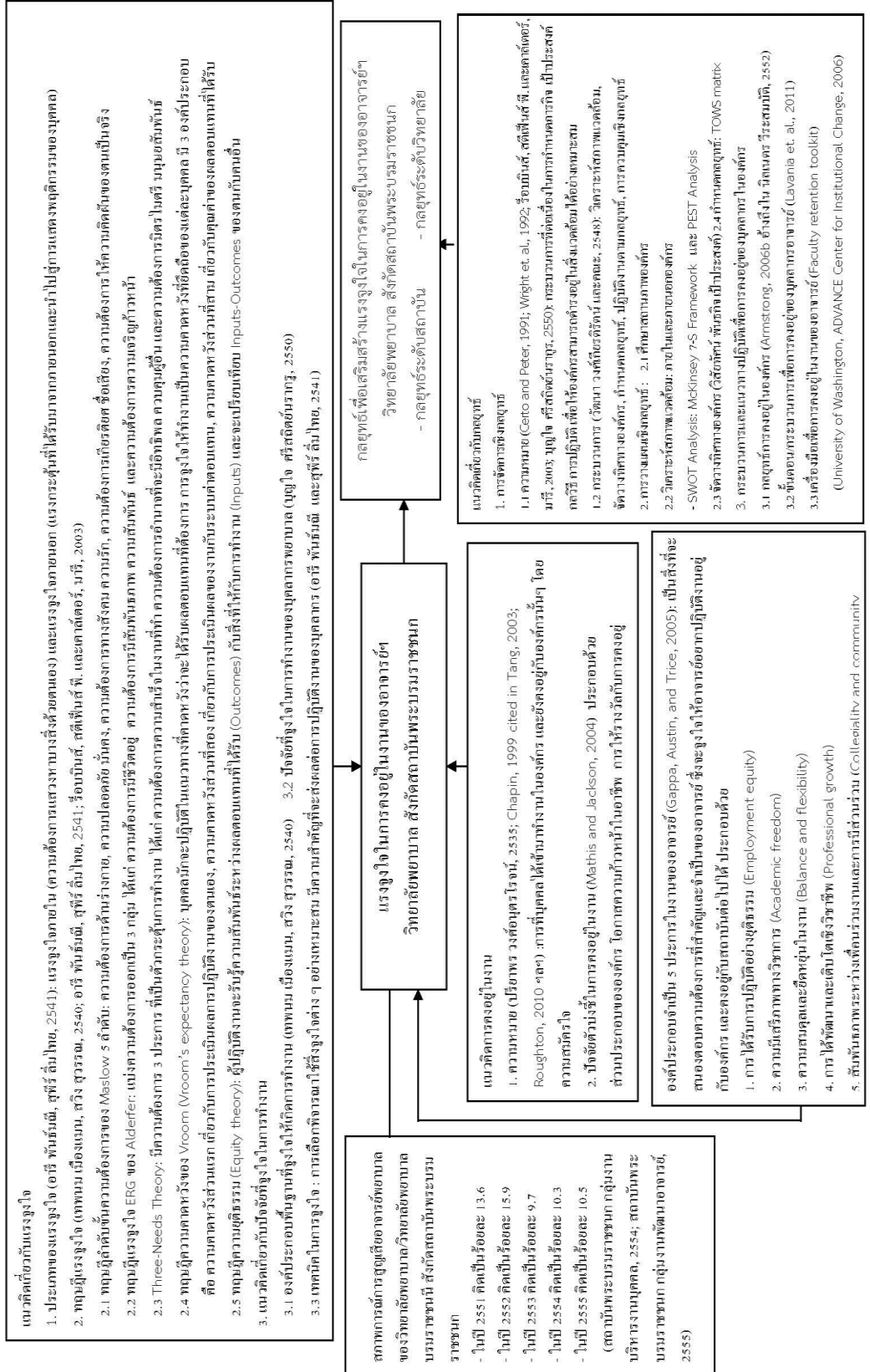
ว่าทำไมสิ่งนั้นๆ จึงเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงเฉพาะปัจจัยหรือสิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจซึ่งเป็นเหตุผลในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิจำนวนการศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้มีสิ่งอื่นหรือบุคคลอื่นเข้ามาเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับของพฤติกรรม สิ่งที่เป็นแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการที่ศรัทธา ความสนใจพิเศษ เป็นต้น

- แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยสิ่งที่เป็นแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ เครื่องล่อใจอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เป็นต้น

**การคงอยู่ในงานของอาจารย์** หมายถึง การที่บุคลากรซึ่งเป็นอาจารย์ได้เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นระยะเวลาหนึ่ง หรือช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยมีความคิด ความปรารถนา มุ่งมั่นที่จะคงอยู่ปฏิบัติงานต่อไปด้วยความสมัครใจของตนเอง และยังคงอยู่ปฏิบัติงานบทบาทอาจารย์ในสถาบันนั้นๆ จนถึงปัจจุบัน

**กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์** หมายถึง แผน แนวทาง หรือกลวิธี การปฏิบัติ การดำเนินงาน ซึ่งมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามผลลัพธ์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้อาจารย์คงอยู่ปฏิบัติงานบทบาทอาจารย์ในสถาบันต่อไป โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการทำ SWOT Analysis โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) และ PEST Analysis จัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับสถาบัน และกลยุทธ์ระดับวิทยาลัย





จากแผนภูมิกรอบแนวคิดในการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่สรุปได้ ดังต่อไปนี้

### 1. สภาพการณ์การสูญเสียบุคลากรอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากข้อมูลจำนวนอาจารย์พยาบาลและการสูญเสียอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2551-2555 (สถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มงานบริหารงานบุคคล, 2554; สถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มงานพัฒนาอาจารย์, 2555) พบว่า

- อัตราการสูญเสียอาจารย์พยาบาลวุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก ในปี 2551 คิดเป็นร้อยละ 13.6 ในปี 2552 คิดเป็นร้อยละ 15.9 ในปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 9.7 ในปี 2554 คิดเป็นร้อยละ 10.3 และในปี 2555 คิดเป็นร้อยละ 10.5

จากอัตราการสูญเสียอาจารย์พยาบาลที่มีวุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอกดังกล่าว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมได้ แม้สถาบันพระบรมราชชนกจะได้มีการส่งเสริม/สนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้สัดส่วนของการมีอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพต่างๆ ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งวุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอกถือได้ว่าเป็นคุณวุฒิตามมาตรฐานสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี (Bowen and Schuster, 1986) รวมถึงวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้วย โดยถือว่าคุณวุฒิของอาจารย์สามารถบ่งบอกได้ถึงคุณภาพของอาจารย์ และมีส่วนทำให้สถาบันสามารถแข่งขันได้ในอนาคต จึงกล่าวได้ว่าอาจารย์วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอกนั้น เป็นผู้มีความรู้ มีศักยภาพสูง ทั้งนี้การสูญเสียอาจารย์พยาบาลวุฒิปริญญาเอก สามารถก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

- 1) ผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน ชื่อเสียงของสถาบัน
- 2) ผลกระทบต่อสัดส่วนระดับคุณวุฒิทางการศึกษาของอาจารย์ตามเกณฑ์คุณภาพต่างๆ
- 3) วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความถนัดทางวิชาการ ในการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน
- 4) สูญเสียเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาอาจารย์ผู้ที่ได้ออกเหล่านั้น ในช่วงที่ยังคงอยู่กับองค์กร
- 5) เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาอาจารย์ใหม่เพื่อทดแทนอาจารย์ผู้ที่ออกจากสถาบัน
- 6) อาจารย์ที่ยังคงอยู่รู้สึกเสียขวัญ และกำลังใจ

## 2. แนวคิดการคงอยู่ในงาน

2.1 ความหมายของการคงอยู่ในงาน (Job Retention) ได้มีผู้ให้ความหมายของการคงอยู่ในงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายของการคงอยู่ในงานว่า คือ การที่บุคคลเข้าสู่อาชีพแล้วจะไม่เปลี่ยนอาชีพด้วยเหตุผลใด โดยก้าวเข้ามาสู่อาชีพด้วยความมั่นใจ และปรารถนาที่จะประกอบอาชีพนั้นต่อไปด้วยความสมัครใจ

ละออ อริยกุลนิมิต (2546) ได้ให้นิยามของการคงอยู่ในงานหรือองค์กรว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความรักดี ผูกพันต่อองค์กร โดยได้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ เป็นระยะเวลา นานและไม่คิดที่จะลาออก

แชปพิน (Chapin, 1999 cited in Tang, 2003) การคงอยู่ในองค์กร เป็นกระบวนการในการธำรงรักษาบุคลากรไว้โดยทันทีที่ได้รับรางวัลให้ปฏิบัติงาน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) การคงอยู่ในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในองค์กรระยะเวลาหนึ่ง และยังคงทำงานในองค์กรนั้นๆ จนถึงปัจจุบัน

รูทตัน (Roughton, 2010) ได้ให้คำจำกัดความของการคงอยู่ในงานว่า หมายถึง การที่อาจารย์ได้ตั้งใจโดยเลือกที่ยังคงอยู่ปฏิบัติงานตำแหน่งอาจารย์ในสถาบันการศึกษาปัจจุบัน และจะยังคงปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ ณ สถาบันการศึกษานั้นๆ ต่อไป โดยมุ่งหวังเพื่อให้บรรลุหรือได้มาซึ่งการเป็นอาจารย์ที่ดี

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าการคงอยู่ในงาน (Job Retention) หมายถึง การที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่ง และมีความปรารถนา มุ่งมั่นที่จะยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นๆ ต่อไป โดยความสมัครใจของตนเอง

### 2.2 ปัจจัยตัวบ่งชี้ในการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยตัวบ่งชี้ในการคงอยู่ในงาน ซึ่ง แมทธิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson, 2004) ได้กำหนดถึงตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงานและองค์กร ประกอบด้วย

1) ส่วนประกอบขององค์กร (Organizational components) ที่มีผลต่อบุคคลในการตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะออกจากองค์กร องค์กรใดที่วัฒนธรรมและค่านิยมมีลักษณะ มีจุดเด่นเฉพาะ จะมีผลทำให้การลาออกลดลง โดยข้อบ่งชี้เหล่านั้น ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (Organizational culture and value) กลยุทธ์ โอกาส และการบริหารจัดการองค์กร (Organizational strategies, opportunities, and management) ความต่อเนื่องและความมั่นคงของงาน (Job continuity and security)

2) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities) องค์กรที่มีการพัฒนาด้านอาชีพ จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เทียบเท่ากับปัจจัยด้านค่าตอบแทนและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้ซึ่งต้องการความก้าวหน้า และผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ทางเทคนิค ประกอบด้วย การพัฒนาวิชาชีพ (Career development) และการวางแผนอาชีพ (Career planning)

3) การให้รางวัลกับการคงอยู่ (Reward and Retention) การแบ่งปันค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร เงินเดือน ผลประโยชน์ ถ้าไร ต้องจัดสรรให้ทัดเทียมกับความสามารถ ประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบการให้รางวัล ประกอบด้วย การแข่งขันด้านผลประโยชน์และการแบ่งปันผลประโยชน์ (Competitive benefits) ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษ (Special benefit and perks) ผลงานและค่าตอบแทน (Performance and compensation) การยอมรับ (Recognition)

4) การออกแบบงานและการทำงาน (Job design and work) ธรรมชาติของงานและการทำงานเป็นสิ่งที่มึผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เนื่องจากบุคคลให้ความสำคัญกับการทำงาน ทำให้ต้องการเทคโนโลยี เครื่องมือที่ทันสมัย และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น การมีบริเวณพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสม มีแสงสว่าง เสียง เวลาพัก ปัจจัยทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ซึ่งปัจจัยในการออกแบบงานและการทำงานนี้ ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work flexibility) ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work/Life balancing) และสัมพันธ์ภาพของบุคลากร (Employee relationship)

ตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ส่วนประกอบขององค์กร 2) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ 3) การให้รางวัลกับการคงอยู่ และ 4) การออกแบบงานและการทำงาน เป็นปัจจัยที่นับได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการคงอยู่ในงานกับองค์กรของบุคลากร โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเอาตัวบ่งชี้ต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น มาใช้ประกอบในแนวคิดเพื่อกำหนดตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานฯ ต่อไปด้วย

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### 3.1 ประเภทของแรงจูงใจ (Types of motivation)

อารี พันธมณี และสุพรีร์ ลิ้มไทย (2541) นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีสิ่งอื่นหรือบุคคลอื่นเข้ามาเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับของพฤติกรรม สิ่งที่เป็นแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการ (Need) ทักษะคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special interest)

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยสิ่งที่เป็นแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ และเครื่องล่อใจอื่นๆ

โดยการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดปัจจัยตัวแปรที่จะครอบคลุมแรงจูงใจในทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation)

### 3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจพัฒนามาจากวิธีการ 2 วิธี คือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content theories) และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) โดยทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหาเน้นถึงความต้องการภายใน (Internal needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้น และเป็นตัวที่ทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นคงอยู่ สำหรับทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการจะว่าด้วยกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแบบพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540)

#### 1) ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยเนื้อหา

1.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิ้มไทย, 2541; ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีแรงจูงใจดั้งเดิม (Early theories of motivation) ซึ่งเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีแรงจูงใจพื้นฐานและเป็นทฤษฎีที่แพร่หลายที่สุด กล่าวว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ โดยอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ คือ

1. Physiological Needs คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

2. Safety Needs คือ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง ความคุ้มครองจากอันตราย ทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยด้วย

3. Social Needs คือ ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การยอมรับ และมิตรภาพ

4. Esteem Needs คือ ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ

5. Self-Actualization Needs คือ ความต้องการให้ความคิดฝันของตนเป็นจริง เช่น ความเจริญรุ่งเรืองในลาภยศสรรเสริญ ตามแต่แต่ละคนจะคิดฝันไว้

1.2) ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540; อารี พันธมณี และสุพีร์ ลิ้มไทย, 2541)

ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อน-หลัง และความต้องการหลายๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกัน อัลเดอร์เฟอร์ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ ความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อม
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ต้องการได้รับการยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการทั้ง 3 ประการดังกล่าว อธิบายได้ในรูปของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปของกระบวนการ จากกระบวนการนี้จึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้

1.3) Three-Needs Theory (รีอบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) แมคเคลแลนด์ (McClelland) และคณะได้เสนอทฤษฎีความต้องการชื่อ Three-Needs Theory ซึ่งเป็นทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) โดยอธิบายว่ามีความต้องการอยู่ 3 ประการ ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

1. Need for achievement (n Ach) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ จึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มทำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี
2. Need for power (n Pow) คือความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ
3. Need for Affiliation (n Aff) คือ ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อนและมนุษย์สัมพันธ์

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยเนื้อหา (Content theories) ที่เน้นถึงความต้องการภายใน (Internal needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวที่ทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นคงอยู่ จำนวน 3 ทฤษฎีดังกล่าว เพื่อประกอบเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการต่างๆ ของมนุษย์ทั้งทางด้านร่างกายและทางจิตใจ ซึ่งต้องการการตอบสนอง โดยเป็นสิ่งพื้นฐานที่มีความจำเป็น ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีแรงจูงใจพื้นฐานและเป็น

ทฤษฎีที่แพร่หลายที่สุด ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ ที่เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อน-หลัง และ Three-Needs Theory ที่ได้อธิบายถึงความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการทำงานของบุคคล

## 2) ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยกระบวนการ

2.1) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) (อารี พันธมณี และสุพีร์ ลิมไทย, 2541; ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003)

วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ผู้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเป็นหนึ่งในทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) เป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการอธิบายถึงการจูงใจพนักงาน ทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ โดยทฤษฎีดังกล่าวพัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า ก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่าความสามารถและความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความคาดหวังในส่วนแรก เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคต

2. ความคาดหวังส่วนที่สอง เกี่ยวกับการประเมินผลของงานกับระบบค่าตอบแทน

3. ความคาดหวังส่วนที่สาม เกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับ

ทฤษฎีนี้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการประเมินการทำงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การให้รางวัลต่างๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถตอบสนองเป้าหมายได้ โดยมุ่งที่ความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ

1. Expectancy or effort-Performance Linkage คือ ความเป็นไปได้ที่พนักงานจะได้รับจากความพยายามที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

2. Instrumentality of Performance-Reward Linkage คือ ระดับความเชื่อของพนักงานว่าเมื่อได้ทุ่มเททำงานไปเช่นนั้นแล้ว จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ต้องการ

3. Valence or Attractiveness of Reward คือ ความสำคัญ หรือความน่าดึงดูดใจของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน

ทั้งนี้ ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่มุ่งที่ตัวแปรการทำงาน เพื่อนำเสนอการอธิบายอำนาจที่สำคัญของ ผลผลิต การขาดงาน และการออกจากงานของพนักงาน ได้ดีด้วย

2.2) ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540; ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003)

อดัมส์ (J. Stacey Adams) ผู้พัฒนาทฤษฎีความยุติธรรม โดยจัดเป็นทฤษฎีหนึ่งของทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) ที่มีความน่าสนใจ กล่าวว่ายโดยปกติผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน (Outcomes) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน (Inputs) และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Inputs-Outcomes ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น

อดัมส์ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นจากแนวความคิดว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์การได้รับรู้ถึงระดับความยุติธรรมในสภาพการทำงานของตนเอง ซึ่งผลที่ตามมาจากความรู้นี้คือมีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นนั้น อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดหรือเพิ่มคุณภาพงาน หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงานก็ได้

ทั้งนี้ ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) จะมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรตาม 4 ประการ ซึ่งได้แก่ ผลผลิต ความพึงพอใจ การขาดงาน และการออกจากงาน อย่างไรก็ตามจุดแข็งจะอยู่ที่การทำนายคาดการณ์ถึงการขาดงาน พฤติกรรมการขาดงาน และการออกจากงาน โดยมีพลังอำนาจ (Power of motivation theories) ในการอธิบายถึงพฤติกรรมดังกล่าวได้ในระดับสูง (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิมไทย์, 2541)

นอกจากทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหาที่อธิบายในความต้องการต่างๆ ของมนุษย์ทั้ง 3 ทฤษฎีข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) ที่กล่าวถึงกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแบบพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น จำนวน 2 ทฤษฎี มาร่วมประกอบเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ด้วย ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม โดยเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการอธิบายถึงการจูงใจบุคคล ซึ่งอธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ และเป็นทฤษฎีที่สามารถนำเสนอการอธิบายอำนาจที่สำคัญของ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงานของพนักงาน ได้ดี สำหรับทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) จัดเป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความน่าสนใจ ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดที่ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์การได้รับรู้ถึงระดับความยุติธรรมในสภาพการทำงานของตนเอง โดยทฤษฎีนี้มีพลังอำนาจที่จะอธิบายถึงพฤติกรรมการขาดงานและการออกจากงานได้ในระดับสูง

### 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน

3.3.1 องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน (Basic factors that motivate) โดยนักวิจัย นักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนจูงใจให้คนอยากทำงาน (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540) ได้แก่

- 1) งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 3) การให้การยกย่องและสถานภาพ
- 4) การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจการมีมากขึ้น
- 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย
- 6) ความเป็นอิสระในการทำงาน
- 7) โอกาสด้านความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
- 8) โอกาสในการก้าวหน้า
- 9) เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน
- 10) สภาพของการทำงานที่ดี (Good working condition)
- 11) การแข่งขัน (Competition)

องค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ที่จูงใจให้คนอยากทำงาน ตามความเห็นของนักวิจัย นักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์นั้น นับเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงความสำเร็จของตนเอง (อารี พันธมณี และสุพีร์ ลิ้มไทย, 2541) จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะสามารถจูงใจให้บุคลากรอยากคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปได้ โดยในการศึกษาวิจัยนี้จึงได้นำเอาองค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น มาใช้ประกอบเป็นแนวคิดและกำหนดตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานฯ ต่อไป

### 3.3.2 เทคนิคในการจูงใจ

อารี พันธมณี และสุพีร์ ลิ้มไทย (2541) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่ามีความสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานหรือบุคลากร จึงควรมีการเลือกพิจารณาใช้สิ่งจูงใจต่างๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1) การจูงใจด้วยงาน (Task motivation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า มีความภูมิใจ กระตือรือร้น ในขณะที่เดียวกันก็รู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งการจูงใจด้วยงานประกอบไปด้วย ลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) การมอบหมายงาน (Job delegation) รายละเอียดของงาน (Job description) การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge enrichment) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job advancement) ความสำคัญของงาน (Job significance) การแข่งขัน (Contest) และการมอบอำนาจ (Delegation of authority)



2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentives) จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น เพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย ความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง และอาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีหลายประเภท ได้แก่ เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) โบนัส (Bonus) การแบ่งปันผลกำไร (Profit sharing) บำเหน็จ (Pension) ค่าล่วงเวลา (Overtime) สิทธิ (Rights) และค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษ (Commission)

3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentive motivation) การตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับที่สูงขึ้น เช่น ความต้องการได้รับการยกย่อง ต้องการความมีชื่อเสียง มีเกียรติ ต้องการความผูกพัน เป็นต้น ซึ่งควรเลือกตอบสนองความต้องการให้เหมาะสม ได้แก่ การยกย่อง (Praise) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ (Opportunity for potential development) การให้ความมั่นคง (Safety) และการให้ความใส่ใจ (Care)

4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motives) หากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี จะทำให้พนักงานกระตือรือร้น อยากรทำงาน ซึ่งก็จะมีส่วนในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะ ดังนี้ เป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Environmental facilities) มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment availability) และสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น (Atmosphere)

5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (Fringe benefit) ทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย และมีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน โดยสวัสดิการต่างๆ มีหลายลักษณะ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General facilities) การบริการด้านสุขภาพ (Health care services) การบริการด้านนันทนาการ (Recreation services) การบริการด้านการศึกษา (Educational services) และการจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (Socio-economical services) เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเอาแนวคิดสิ่งจูงใจต่างๆ ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจด้วยการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในแนวคิดสำหรับกำหนดตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานฯ ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากสิ่งจูงใจต่างๆ ข้างต้นนั้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งงานหรือการทำงานนับเป็นส่วนหนึ่งที่ผูกพันและส่งผลโดยตรงกับการดำรงชีวิต คนเราจึงให้ความสำคัญกับการทำงาน โดยหากสิ่งจูงใจต่างๆ เหล่านี้สามารถจูงใจการทำงานของบุคคล คือทำให้เกิดความเต็มใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรผู้นั้น (รีอบบิเนสส์

, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) ก็กล่าวได้ว่าจะมีผลหรือทำให้บุคลากรอยากทำงานอยู่กับองค์กร หรืออยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปด้วย

### 3.3.3 ปัจจัยที่จูงใจในการทำงานของบุคลากรพยาบาล

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550) ทำการศึกษารวมถึงวิเคราะห์งานวิจัยต่างๆ และได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลที่ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors)

1.1 นโยบายการบริหารและโครงสร้างองค์กร (Administration Policy and Organizational Structure)

1.2 นโยบายการบริหารบุคลากรพยาบาล

1.3 วัฒนธรรมองค์กร

1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.5 ผลตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการต่างๆ

#### 2. ปัจจัยด้านผู้บริหารการพยาบาล (Nursing Administrator Factors)

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.2 ความไว้วางใจ (Trust)

2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

#### 3. ปัจจัยด้านงานในความรับผิดชอบ (Job Responsibility Factors)

3.1 ลักษณะของงาน (Work Itself)

3.2 ภาระงาน (Workload)

#### 4. ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน (Co-workers Factors)

4.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relationship)

4.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Process)

#### 5. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)

5.1 ระดับการศึกษา (Level of Education)

5.2 ภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว (Family Workload)

5.3 ความสะดวกในการเดินทาง (Convenience Commute)

ทั้งนี้ การทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลดังกล่าวแล้วนั้น จะส่งผลลัพธ์ต่างๆ ดังนี้ 1) มีแรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) 2) มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

(Organizational commitment) ซึ่งกล่าวได้ว่าการทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะส่งผลให้บุคลากรต้องการที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้ด้วย

#### 4. องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์

แก๊ปปา และคณะ (Gappa, Austin, and Trice, 2005) ระบุว่าม็องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการในการทำงานวิชาการ ที่มีความสำคัญต่อกลุ่มบุคลากรอาจารย์ทั้งหลาย ประกอบด้วย 1) การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมของอาจารย์ (Employment equity) 2) ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) 3) ความสมดุลและยืดหยุ่นในงาน (Balance and flexibility) 4) การได้พัฒนาและเติบโตเชิงวิชาชีพ (Professional growth) และ 5) สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในสังคมอาจารย์ (Collegiality and community involvement)

องค์ประกอบ 5 ประการข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อกลุ่มอาจารย์ในการทำงาน วิชาการ ซึ่งเป็นประเด็นที่สถาบันควรพิจารณาให้ความสำคัญ เพื่อให้ทั้งสถาบันและอาจารย์สามารถ บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจต่างๆ ร่วมกันได้ โดยเป็นการสนองตอบความต้องการที่สำคัญและจำเป็น ของอาจารย์ ที่จะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการนี้ เป็นสิ่งที่จูงใจให้อาจารย์อยากปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร และก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์คงอยู่กับ สถาบันต่อไปด้วย ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว มาเป็นส่วน หนึ่งในแนวคิดเพื่อประกอบเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

##### 5.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

1) ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีผู้ให้นิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้อย่าง หลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถอธิบายให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น อาทิ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ไรท์ และคณะ (Wright et al., 1992) ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี (2003) และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนด ภารกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ และการควบคุม อย่างสอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการ เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้มั่นใจว่ากลวิธีที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ ความสำเร็จตามที่กำหนด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและองค์กรโดยรวม สามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งช่วยให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis)
2. การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพิจารณา ออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วย เทคนิคต่างๆ
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) ดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

5.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) (รีอบินส์, สตีเฟนส์ พี. และ เคาล์เตอร์, มารี, 2003; รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ, 2547; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548; บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมี ขั้นตอนในการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

- 1) การศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ของ องค์กร
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วนำผลมาสรุปสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กร ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยวิธีที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่

SWOT Analysis เป็นวิธีวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) โอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทและศักยภาพขององค์กร และสอดคล้องกับบริบทสังคมใน อนาคต

- การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร ซึ่งจุดแข็ง (Strength: S) จะเป็นสภาพปัจจุบันขององค์กรที่ทำให้ได้เปรียบทางการ แข่งขัน และจุดอ่อน (Weakness: W) เป็นสภาพปัจจุบันขององค์กรซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ขององค์กร ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าว ได้ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) (กัญญมน รุ่งเรืองธัญญา, 2543; วีระชัย ตันติวีระวิทยา, 2531) ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) สไตล์การบริหารจัดการ (Style) บุคลากร/พนักงาน (Staff) ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skills) และค่านิยมร่วมของบุคลากร (Shared Values)

- การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ โอกาสขององค์กร (Opportunities: O) เป็นสภาพภายนอกองค์กรปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อองค์กรในทางบวก และสำหรับอุปสรรคหรือสิ่งคุกคาม (Threats: T) จะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อองค์กรในทางลบ ในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคดังกล่าวขององค์กร ได้ใช้แนวคิด PEST Analysis ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร จะทำให้ทราบถึงสถานะการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยน คัดค้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมในขั้นต่อไป

3) การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร

4) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรมาคิดค้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยการขจัดจุดอ่อนและอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามองค์กร ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส มากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม สื่อสารข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis สู่บุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และรวบรวมความคิดเห็นมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การทำเมตทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง (Treats Opportunity Weakness Strengths matrix: TOWS matrix) เป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความโดดเด่น และคิดค้นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคและจุดอ่อนขององค์กร โดยการทำเมตทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กรและบริบทภายนอก

### 5.3 กระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

5.3.1 กลยุทธ์การคงอยู่ในองค์กร (Retention Strategies) (Armstrong, 2006b อ้างถึงใน นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) เป็นการวางแผนในการทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรตามต้องการ ซึ่งเป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญคงอยู่และลาออกลดลง ซึ่งขึ้นกับการวิเคราะห์สาเหตุการที่บุคลากรคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร แผนในการคงอยู่ของบุคลากร (Retention Plan) ควรมีในจุดหรือประเด็นต่างๆ ได้แก่

1) การจ่ายค่าตอบแทน ปัญหาจากความไม่เท่าเทียม และความไม่ยุติธรรมของระบบการจ่ายค่าตอบแทน ประกันความเข้าใจของพนักงานในการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานและรางวัล

2) การออกแบบงาน ควรออกแบบเพื่อเพิ่มความหลากหลายในความชำนาญ ความสำคัญภาระหน้าที่ในงาน ความมีอิสระในการทำงาน

3) ผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะขาดแรงจูงใจถ้าไม่มีความชัดเจนในความรับผิดชอบของงาน หรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน

4) การเรียนรู้และพัฒนา การลาออกจะเพิ่มขึ้นถ้าบุคลากรไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา หรือถูกสั่งให้ทำโดยไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม

5) การพัฒนาสายอาชีพ การให้ความชำนาญที่กว้างขึ้น การแนะนำความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

6) ความผูกพันองค์กร เพิ่มโดยอธิบายถึง พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ขององค์กร

7) การขาดกลุ่มสัมพันธ์ พนักงานรู้สึกโดดเดี่ยวและไม่มีความสุขถ้าไม่มีการทำงานเป็นทีม

8) ความไม่พอใจและขัดแย้งกับผู้จัดการและผู้นิเทศ

9) การสรรหา การคัดเลือก การให้ความชอบ

10) ความคาดหวังสูงทางการตลาด การสร้างความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

### 5.3.2 ขั้นตอนและกระบวนการเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรอาจารย์

ลาวาเนีย และคณะ (Lavana et. al., 2011) ได้ศึกษาถึงหลักที่เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) โดยได้เสนอขั้นตอน กระบวนการเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ (Steps for retaining faculty talent) ไว้ดังต่อไปนี้

จฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- จัดทำโปรแกรมการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ
- อาจารย์ควรต้องทราบและตระหนักถึงนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ของสถาบันเป็นอย่างดี

- การปรับใช้นโยบายและโปรแกรมต่างๆ กับอาจารย์อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม
- นำโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์มาใช้สำหรับอาจารย์ของสถาบัน เพื่อการปรับปรุงบุคลิกลักษณะ และเพื่อเป็นการวางแนวทางในวิชาชีพของอาจารย์

- สถาบันควรส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- การตอบแทนรางวัลและแรงจูงใจต่างๆ แก่อาจารย์ เป็นไปตามผลงานของแต่ละบุคคล

- อาจารย์ที่มีผลงานที่มีความโดดเด่นสมควรได้รับการยอมรับโดยการตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง และอื่นๆ ที่เหมาะสม

- อาจารย์ที่มีอาวุโสในระดับต่างๆ ควรมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

- การให้ของขวัญ รางวัลกับอาจารย์ ในวาระสำคัญ จะทำให้อาจารย์เกิดความรู้สึกดี และเข้าใจถึงความใส่ใจ ความตระหนักขององค์กร
- พยายามจัดหาสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความสะดวก และความสมดุลในชีวิตครอบครัว และการทำงานของอาจารย์ อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม
- การทำให้อาจารย์มีความเข้าใจอย่างกระจ่างเกี่ยวกับภาพรวมของกลยุทธ์ใน ศักยภาพ แรงงาน จุดแข็งและจุดอ่อน และทักษะความสามารถพิเศษ
- การยอมรับถึงความจำเป็นของบุคลากรอาจารย์
- การจัดหาผู้ช่วยจากภายนอก (External Grants Assistance)
- การให้สามารถลาเพื่อดูแลบุตร (Maternity/Paternity Leave)
- ออกแบบแผนงาน การประชุมเพื่อหาความต้องการในการบริหารจัดการที่สำคัญและจำเป็น

### 5.3.3 เครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ (Faculty retention toolkit)

ศูนย์ความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบัน แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตัน (University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change, 2006) ได้เสนอ เครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ (Faculty retention toolkit) สำหรับวิทยาลัย วิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาลัยศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยผู้บริหารในการคงอยู่ของอาจารย์ การคงอยู่ของอาจารย์จะเกิดขึ้นได้ เมื่ออาจารย์ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่าง ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงบรรยากาศทั่วไปขององค์กร นำไปสู่การมีผลิตภาพที่ดีขึ้น ทั้งนี้ ADVANCE Center for Institutional Change ได้กำหนดข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบัน ที่จะเป็นเครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ ได้แก่

1. การมีการควบคุม กำกับ ดูแลอย่างเป็นระบบ จะทำให้สามารถจัดการมือคอดีโดยไม่ตั้งใจ และเป็นการสร้างสรรค์โอกาสให้กับอาจารย์ทุกคน
2. การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนอาจารย์ทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศให้กับอาจารย์อย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน
3. ให้การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและจำเป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออาจารย์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของอาจารย์ทุกระดับ
4. การประกาศ รับรอง ให้การยอมรับแก่บุคลากรอาจารย์ผู้มีความสำคัญในทุก ภาระงาน ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ รวมถึงในงานกิจกรรมริเริ่ม สร้างสรรค์ต่างๆ

5. การใช้แหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้เป็นประโยชน์ เพื่อการสรรหาคัดเลือก และการคงอยู่กับสถาบันของอาจารย์
6. การรับและสนับสนุนอาจารย์ในหลากหลายสาขา หลายความรู้ความสามารถ ให้คุณค่า ความสำคัญกับอาจารย์ในหลากหลายสาขาที่มีความสามารถในการสร้างผลสำเร็จของงาน
7. การเสนอและให้โอกาสแก่อาจารย์ในการพัฒนาวิชาชีพ โดยความร่วมมือ/ช่วยเหลือ และการใช้ระบบเครือข่าย
8. ให้การสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกในการใช้นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ อย่างยืดหยุ่น เหมาะสม
9. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกอาจารย์ เพื่อค้นหา แยกแยะปัจจัยในการคงอยู่ของอาจารย์ และหาแนวทางการแก้ไขสิ่งที่เป็นอุปสรรคเหล่านั้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และกระบวนการ แนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สภาพขององค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางองค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อมาพัฒนา กำหนดเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยการทำ SWOT Analysis ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) ซึ่งใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกถึงโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) โดยใช้ PEST Analysis แล้วพิจารณา กำหนดรายการสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) จับคู่จุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส จุดอ่อนกับอุปสรรค รวมทั้งอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับใช้ประโยชน์ในการเป็นแนวทางพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดต่อไป

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้ดังนี้

จากสภาพการณ์การสูญเสียบุคลากรอาจารย์และความสำคัญของบุคลากรอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่างๆ ต่อองค์กรโดยรวมได้นั้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจใน



การคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับ การคงอยู่ในงาน ทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ Three-Needs Theory ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม และทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน และใช้องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการในงานของอาจารย์ ในการศึกษาดังกล่าว รวมทั้งทำการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ เพื่อจะได้นำข้อมูลทั้งหมดมาใช้ร่วมในการพัฒนากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ตามแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้จะสามารถใช้ประโยชน์ในการเป็นแนวทางพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด อีกทั้งจะเป็นการสนับสนุนการดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพเกี่ยวกับคุณภาพ/คุณวุฒิอาจารย์ และผลที่เกิดกับอาจารย์ ได้ต่อไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในครั้งนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด สามารถนำผลการศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์ในการเป็นข้อมูลเพื่อการพิจารณากำหนดนโยบาย หรือหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่สอดคล้องต่อไปได้
2. กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและบุคลากรอาจารย์ เพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ ของสถาบันได้เต็มตามศักยภาพและเกิดผลิตภาพสูงสุด
3. สถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่นๆ ที่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรใกล้เคียงกับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สามารถใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ รวมถึงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่พัฒนาขึ้นดังกล่าว โดยการนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมได้ต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคำรา เอกสารต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 บริบทสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 2 การพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิอาจารย์ตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 แนวคิดการคงอยู่ในงาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ตอนที่ 5 องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ตอนที่ 7 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 บริบทสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

##### ประวัติความเป็นมา

จากรายงานวิจัย การศึกษาและพัฒนาโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก โดยสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ, 2549) ได้ระบุถึงประวัติความเป็นมาโดยสังเขปของสถาบันพระบรมราชชนก ไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถาบันพระบรมราชชนก เดิมชื่อ “สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข” เป็นหน่วยงานตามพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536 ซึ่งกำหนดให้มีฐานะสูงกว่ากองแต่ต่ำกว่ากรม โดยได้รวมหน่วยงานด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรม กองต่างๆ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุข โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดกรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กรมอนามัย กองฝึกอบรม และกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงฯ

ในปี พ.ศ. 2537 วิทยาลัยการสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร” และวิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัย

พยาบาลบรมราชชนนี” ในปี พ.ศ. 2539 วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนนามเป็น “วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก” พร้อมทั้งให้ประดิษฐานตราสัญลักษณ์งานฉลองสิริราชสมบัติครบ 50 ปี ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเทิดพระเกียรติในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร พระมหากษัตริย์แห่งประเทศไทยทรงเถลิงถวัลย์พระราชสมบัติครบ 50 ปี ในปี พ.ศ. 2539 และเพื่อเป็นการรำลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ในฐานะที่พระองค์ทรงเป็นผู้วางรากฐานความเจริญทางการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุขของประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุขได้ขอพระราชทานพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้สถาบันการศึกษาตามร่างพระราชบัญญัติที่เสนอคณะรัฐมนตรีว่า “สถาบันพระบรมราชชนก”

โดยเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนชื่อจากสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข เป็น “สถาบันพระบรมราชชนก” ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในเล่ม 112 ตอน 53ก วันที่ 25 ธันวาคม 2538 (สถาบันพระบรมราชชนก, 2540) ดังนั้น จึงถือเอาวันที่ 25 ธันวาคม 2538 เป็นวันสถาปนาสถาบันพระบรมราชชนกอย่างเป็นทางการ

### โครงสร้างองค์กร

สถาบันพระบรมราชชนกจัดเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ เพื่อตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีหน่วยงานในส่วนกลางทำหน้าที่กำกับทิศทาง และสนับสนุนการดำเนินงาน และมีสถาบันการศึกษาในสังกัดที่ตั้งในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวน 40 แห่ง ประกอบด้วย (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558)

วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	30	แห่ง
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร	7	แห่ง
วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก	1	แห่ง
วิทยาลัยการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร	1	แห่ง
วิทยาลัยนักระบาดวิทยาสาธารณสุข	1	แห่ง

โดยมีบุคลากรในสังกัดรวม 4,135 คน เป็นบุคลากรในส่วนกลาง 181 คน (ร้อยละ 3.6) และเป็นบุคลากรของวิทยาลัยต่างๆ 3,954 คน (ร้อยละ 96.4)

### สัดส่วนบุคลากร

ส่วนกลาง		วิทยาลัย	
ข้าราชการ	ร้อยละ 47.52	ข้าราชการ	ร้อยละ 54.91
พนักงานราชการ	ร้อยละ 13.26	พนักงานราชการ	ร้อยละ 1.92
ลูกจ้างประจำ	ร้อยละ 4.42	ลูกจ้างประจำ	ร้อยละ 8.88
ลูกจ้างเหมาบริการ	ร้อยละ 34.80	พนักงานกระทรวง	ร้อยละ 17.40
		ลูกจ้างชั่วคราว/ลูกจ้างเหมาบริการ	ร้อยละ 16.89

สัดส่วนคณาจารย์ (ข้าราชการ) รวม 2,685 คน

	ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี
จำนวน (คน)	304	1,303	1,078
ร้อยละ	11.32	48.53	40.15
สัดส่วน	1.13	4.85	4.02

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

สถาบันพระบรมราชชนกมีภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2552 ดังนี้ (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558)

- 1) เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ
- 2) จัดทำแผนผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวง
- 3) ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4) พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้การพัฒนากำลังคน
- 5) พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรด้านสุขภาพ
- 6) กำกับและดูแลวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้เป็นหน่วยบริการสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไปและเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย และฝึกภาคปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษา
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรด้านสุขภาพ

วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งรวมถึงวิทยาลัยพยาบาลฯ ทั้ง 30 แห่ง มีการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรด้านสุขภาพสาขาต่างๆ ทั้งหลักสูตรบัณฑิตศึกษา (1 หลักสูตร) หลักสูตรปริญญาตรี (7 หลักสูตร) และหลักสูตรต่ำกว่าปริญญาตรี (4 หลักสูตร) และเนื่องจากสถาบันพระบรมราชชนกยังไม่มีกฎหมายให้ประสาทปริญญาได้ ดังนั้นวิทยาลัยต่างๆ จึงต้องสมทบกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อให้บัณฑิตรับปริญญาจากมหาวิทยาลัยนั้นๆ โดยมีมหาวิทยาลัยที่ร่วมสมทบ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### การดำเนินงาน

สถาบันพระบรมราชชนก ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

พัฒนาองค์กรให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ เพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพด้านสุขภาพให้ประเทศ สร้างชุมชนให้อุดมปัญญาทางสุขภาวะที่ยั่งยืน

#### พันธกิจ

1. ผลิต และพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับระบบสุขภาพของประเทศและชุมชน
2. สร้างองค์ความรู้ และบริการวิชาการด้านสุขภาพ เพื่อนำไปสู่สังคมอุดมปัญญาสุขภาพ
3. พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งมุ่งสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล

#### ยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก

มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ผลิตกำลังคนทางด้านสุขภาพเพื่อรองรับระบบสุขภาพของชุมชนและประเทศ
2. พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะแก่กำลังคนด้านสุขภาพของชุมชนและประเทศ
3. สร้างองค์ความรู้และการบริการวิชาการด้านสุขภาพ
4. พัฒนาสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีสมรรถนะสูง เข้มแข็ง และมุ่งท้องถิ่น

#### ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

สถาบันพระบรมราชชนกมีการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร และภารกิจการพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ โดยมีผลการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558)

ผลิตบุคลากรมุ่งเน้นให้บัณฑิตมีอัตลักษณ์ ได้แก่ จิตบริการ การคิดวิเคราะห์ และคำนึงถึงสิทธิและการมีส่วนร่วมของผู้ป่วย/ประชาชน โดยร้อยละ 78.70 ของผู้สำเร็จการศึกษา จะเข้า

ทำงานในหน่วยบริการสุขภาพ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้ การผลิตพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นสาขาขาดแคลน สถาบันพระบรมราชชนกมีส่วนร่วมในการผลิตพยาบาล เพื่อรองรับความต้องการของประเทศ ประมาณร้อยละ 37.5 โดยมีการผลิต 3,600 คนต่อปี คิดเป็นการผลิตเพิ่ม 1,100 คนต่อปี ในระหว่างปี 2557-2560 รวม 4,400 คน ตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข (ตามมติ ครม. วันที่ 14 พฤษภาคม 2556)

#### คุณภาพด้านการจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่สาม ในปี 2554-2555 ของวิทยาลัยในสังกัด 37 แห่ง พบว่า ร้อยละ 48.6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และร้อยละ 51.4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี

2. ผลการสอบความรู้เพื่อขึ้นทะเบียนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด พบว่า มีร้อยละของผู้สอบผ่านเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ในปี 2556 เท่ากับ ร้อยละ 97.38 และปี 2557 เท่ากับ ร้อยละ 99.19

3. การพัฒนาอาจารย์ มีการดำเนินโครงการพัฒนาอาจารย์ตามมติ ครม. อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2537 จนถึงปัจจุบัน

- ปริญญาโท/เอก ต่างประเทศ 220 ทุน  
(สำเร็จ ปริญญาเอก 127 คน ปริญญาโท 13 คน และกำลังศึกษา 46 คน)
- ปริญญาเอกในประเทศและหลักสูตรนานาชาติ 170 ทุน
- หลักสูตรอบรมระยะสั้น ต่างประเทศ 1,276 ทุน

4. การศึกษาวิจัยและงานวิชาการ

- มีการทำศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้
- การจัดทำวารสารวิชาการและโครงการตำรา

5. การสร้างความร่วมมือกับประเทศในประชาคมอาเซียน

มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับประเทศในอาเซียน ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

#### นโยบายกระทรวงสาธารณสุขด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน

เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2557 รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข (นายแพทย์วิชิระ เพ็งจันทร์) ได้มอบนโยบายแก่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีเนื้อหาโดยสรุป คือ สถาบันพระบรมราชชนกมีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้เพียงพอต่อความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข โดยมุ่งให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ สอดคล้องตามความต้องการของ

กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นความท้าทายที่สถาบันพระบรมราชชนกจะต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน เพื่อตอบสนองความต้องการของกระทรวงสาธารณสุขในอนาคต ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการผลิตและพัฒนากำลังคน

ทั้งนี้ ในประเด็นท้าทายดังกล่าว สถาบันพระบรมราชชนกยังคงต้องเร่งพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้มีคุณวุฒิเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งการมีทักษะรองรับการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรด้านสุขภาพในศตวรรษที่ 21 และการธำรงรักษาอาจารย์ไว้ในระบบ โดยการเพิ่มอัตราข้าราชการเพื่อบรรจุ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงแรงจูงใจอื่นๆ ต่อไป

## ตอนที่ 2 การพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิอาจารย์ตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ในยุคการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบัน การพัฒนาคุณภาพถือเป็นเครื่องมือที่ทุกสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ถือเป็นหนึ่งในการพัฒนาที่สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญ โดยเชื่อว่าหากอาจารย์มีคุณภาพแล้วจะส่งผลถึงการมีผลผลิตรวมถึงผลิตภาพที่ดีและสูงขึ้น และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน โดยสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทยก็ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิของอาจารย์ด้วยเช่นกัน จากการศึกษาที่มีหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา ได้กำหนดนโยบายและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิของอาจารย์ ดังต่อไปนี้

### การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2552) มีการกล่าวถึงรายละเอียดในบางส่วนเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ไว้ดังต่อไปนี้

สืบเนื่องจากการประชุมของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2552 มีมติเห็นชอบ “ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)” ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอและให้ดำเนินการต่อไป โดยการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนี้มีกรอบแนวทางการปฏิรูปที่ได้กำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลักด้วยกัน ซึ่งหนึ่งในนั้น ได้แก่

**การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่** ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครู มาเป็นครู คณาจารย์ มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอตามเกณฑ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาพวิชาชีพที่เข้มแข็ง บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อ

พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางการปฏิรูป ในมาตรการหลักสำหรับประเด็นการพัฒนา ระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษานั้น มีเนื้อหาที่ให้ความสำคัญในการได้มาและคงอยู่ของคณาจารย์ คือ ปรับระบบการผลิต การคัดสรร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้สามารถดึงดูดคนเก่งและดี มีใจรักในวิชาชีพมาเป็นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

### **การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา**

ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 ได้กำหนดตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณภาพและคุณวุฒิอาจารย์ และผลที่เกิดกับอาจารย์ ไว้ในเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ทั้งระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยมีรายละเอียดของตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

### **ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร**

#### **องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์**

อาจารย์เป็นปัจจัยป้อนที่สำคัญของการผลิตบัณฑิต ผู้เกี่ยวข้องต้องมีการออกแบบระบบประกันการบริหารและพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณภาพเหมาะสม มีคุณสมบัติสอดคล้องกับสภาพบริบท ปรัชญา วิสัยทัศน์ของสถาบัน และของหลักสูตร และมีการส่งเสริมให้อาจารย์มีความรักในองค์กรและการปฏิบัติงานตามวิชาชีพ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบาย แผนระยะยาว และกิจกรรมการดำเนินงาน ตลอดจนการกำกับดูแลและการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การวางระบบประกันคุณภาพอาจารย์ เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นด้วยการวางแผนและการลงทุนงบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้้อัตรากำลังอาจารย์มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าในหลักสูตร มีจำนวนอาจารย์ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางสาขาวิชาของหลักสูตร และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิต อันสะท้อนจากวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และความก้าวหน้าในการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบด้านอาจารย์ เริ่มดำเนินการตั้งแต่การบริหารและพัฒนาอาจารย์ คุณภาพอาจารย์ และผลลัพธ์ที่เกิดกับอาจารย์



**ตัวบ่งชี้ที่ 4.2** คุณภาพอาจารย์

**ชนิดของตัวบ่งชี้** ปัจจัยนำเข้า

**คำอธิบายตัวบ่งชี้** การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ต้องทำให้อาจารย์ในหลักสูตรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยทำให้อาจารย์มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางสาขาวิชาที่เปิดให้บริการ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิต อันสะท้อนจากวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และความก้าวหน้าในการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ประเด็นการพิจารณาตัวบ่งชี้นี้ได้แก่

#### **ร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก**

การศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงสุดที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความลุ่มลึกทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติพันธกิจสำคัญของสถาบันในการผลิตบัณฑิต ศึกษาวิจัยเพื่อการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้น หลักสูตรจึงควรมีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ตรง หรือสัมพันธ์กับหลักสูตรที่เปิดสอนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจหรือจุดเน้นของหลักสูตรนั้นๆ

**เกณฑ์การประเมิน** โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5

- หลักสูตรระดับปริญญาตรี

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 20 ขึ้นไป

- หลักสูตรระดับปริญญาโท

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

- หลักสูตรระดับปริญญาเอก

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 100

#### **ร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ**

สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นชุมปัญญาของประเทศ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์ในสถาบันทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจของหลักสูตร

**เกณฑ์การประเมิน** โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5

- หลักสูตรระดับปริญญาตรี

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

- หลักสูตรระดับปริญญาโท

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

- หลักสูตรระดับปริญญาเอก

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 100

**ตัวบ่งชี้ที่ 4.3** ผลที่เกิดกับอาจารย์

**ชนิดของตัวบ่งชี้** ผลลัพธ์

**คำอธิบายตัวบ่งชี้** ผลการประกันคุณภาพ ต้องนำไปสู่การมีอัตรากำลังอาจารย์ที่มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าในหลักสูตร อัตราคงอยู่ของอาจารย์สูง และอาจารย์มีความพึงพอใจต่อการบริหารหลักสูตร

ในการรายงานการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้นี้ ให้อธิบายกระบวนการหรือแสดงผลการดำเนินงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การคงอยู่ของอาจารย์
- ความพึงพอใจของอาจารย์

## เกณฑ์การประเมิน

0	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มี</li> </ul> การ รายงานผล การ ดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการ</li> </ul> รายงานผล การ ดำเนินงาน ในบาง เรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงาน</li> </ul> ผลการ ดำเนินงาน ครบทุกเรื่อง ตามคำอธิบาย ในตัวบ่งชี้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงาน</li> </ul> ผลการ ดำเนินงาน ครบทุกเรื่อง ตามคำอธิบาย ในตัวบ่งชี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้ม</li> </ul> ผลการ ดำเนินงานที่ดี ขึ้นในบางเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงาน</li> </ul> ผลการ ดำเนินงานครบ ทุกเรื่อง ตาม คำอธิบายในตัว บ่งชี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มผล</li> </ul> การดำเนินงาน ที่ดีขึ้นในทุก เรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงานผล</li> </ul> การดำเนินงาน ครบทุกเรื่อง ตาม คำอธิบายในตัว บ่งชี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มผล</li> </ul> การดำเนินงานที่ดี ขึ้นในทุกเรื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีผลการ</li> </ul> ดำเนินงานที่เป็น เลิศ/โดดเด่น โดย เทียบเคียงกับ หลักสูตรนั้นใน สถาบันกลุ่ม เดียวกัน ที่ เหมาะสมหรือ ได้รับรางวัล ระดับชาติหรือ นานาชาติ

## ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ

## องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต

พันธกิจที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นพันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วย การมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร มีกระบวนการบริหารจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยหลักการร่วมมือรวมพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

**ตัวบ่งชี้ที่ 1.2** อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก

**ชนิดของตัวบ่งชี้** ปัจจัยนำเข้า

**คำอธิบายตัวบ่งชี้** การศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงสุดที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความลุ่มลึกทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติพันธกิจสำคัญของสถาบันในการผลิตบัณฑิต ศึกษาวิจัยเพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้นคณะจึงควรมีอาจารย์ที่มีระดับคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรง หรือสัมพันธ์กับหลักสูตรที่เปิดสอนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจ หรือจุดเน้นของหลักสูตร

เกณฑ์การประเมิน โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5

1. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ข และ ค2

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 40 ขึ้นไป

2. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ค1 และ ง

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

**ตัวบ่งชี้ที่ 1.3** อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

**ชนิดของตัวบ่งชี้** ปัจจัยนำเข้า

**คำอธิบายตัวบ่งชี้** สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นขุมปัญญาของประเทศ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์ในสถาบันทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจ

เกณฑ์การประเมิน โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5

1. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ข และ ค2

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

2. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ค1 และ ง

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

## ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน

### องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต

พันธกิจที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นพันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วย การมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร มีกระบวนการบริหารจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยหลักการร่วมมือรวมพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

**ตัวบ่งชี้ที่ 1.2** อาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก

**ชนิดของตัวบ่งชี้** ปัจจัยนำเข้า

**คำอธิบายตัวบ่งชี้** การศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงสุดที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความคล่องตัวทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติพันธกิจสำคัญของสถาบันในการผลิตบัณฑิต ศึกษาวิจัยเพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้น สถาบันจึงควรมีอาจารย์ที่มีระดับคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรง หรือสัมพันธ์กับหลักสูตรที่เปิดสอนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจ หรือจุดเน้นของหลักสูตร

เกณฑ์การประเมิน โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5

1. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ข และ ค2

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 40 ขึ้นไป

2. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ค1 และ ง

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

**ตัวบ่งชี้ที่ 1.3** อาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

**ชนิดของตัวบ่งชี้** ปัจจัยนำเข้า

**คำอธิบายตัวบ่งชี้** สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นชุมปัญญาของประเทศ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์ในสถาบันทำการศึกษาวจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจ

เกณฑ์การประเมิน โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5

1. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ข และ ค2

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

2. เกณฑ์เฉพาะสถาบันกลุ่ม ค1 และ ง

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกันที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

### ตอนที่ 3 แนวคิดการคงอยู่ในงาน

#### ความหมายการคงอยู่ในงาน (Job Retention)

มีผู้ให้ความหมายของการคงอยู่ในงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายของการคงอยู่ในงานว่า คือ การที่บุคคลเข้าสู่อาชีพแล้วจะไม่เปลี่ยนอาชีพด้วยเหตุผลใด โดยก้าวเข้ามาสู่อาชีพด้วยความมั่นใจ และปรารถนาที่จะประกอบอาชีพนั้นต่อไปด้วยความสมัครใจ

ละออ อริยกุลนิมิต (2546) ได้ให้นิยามของการคงอยู่ในงานหรือองค์กรว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความรักดี ผูกพันต่อองค์กร โดยได้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ เป็นระยะเวลานานและไม่คิดที่จะลาออก

แชปพิน (Chapin, 1999 cited in Tang, 2003) การคงอยู่ในองค์กร เป็นกระบวนการในการธำรงรักษาบุคลากรไว้โดยทันทีที่ได้รับรางวัลจ้างให้ปฏิบัติงาน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร (2550) การคงอยู่ในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในองค์กรระยะเวลาหนึ่ง และยังคงทำงานในองค์กรนั้นๆ จนถึงปัจจุบัน

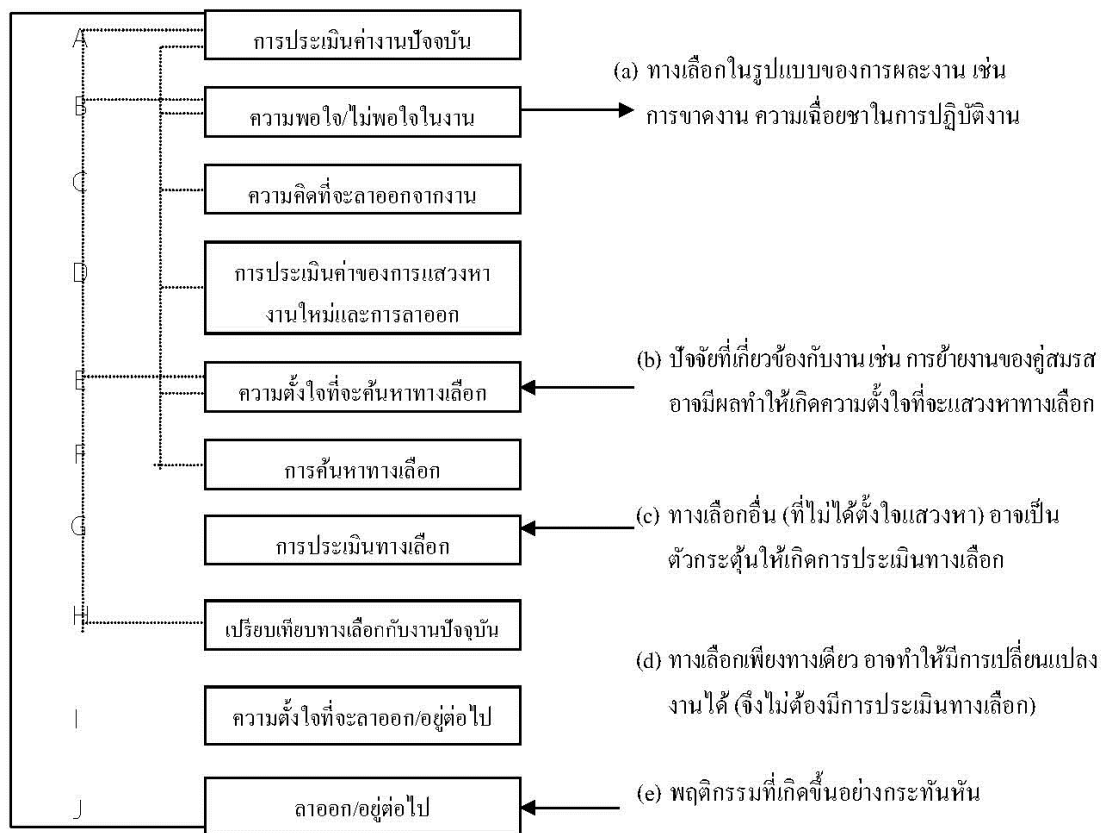
รูทตัน (Roughton, 2010) ได้ให้คำจำกัดความของการคงอยู่ในงานว่า หมายถึง การที่อาจารย์ได้ตั้งใจโดยเลือกที่ยังคงอยู่ปฏิบัติงานตำแหน่งอาจารย์ในสถาบันการศึกษาปัจจุบัน และจะยังคงปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ ณ สถาบันการศึกษานั้นๆ ต่อไป โดยมุ่งหวังเพื่อให้บรรลุหรือได้มาซึ่งการเป็นอาจารย์ที่ดี

ดังนั้น สรุปได้ว่าการคงอยู่ในงาน (Job Retention) หมายถึง การที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่ง และมีความปรารถนา มุ่งมั่นที่จะยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นๆ ต่อไป โดยความสมัครใจของตนเอง

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการคงอยู่ในองค์กร

ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรไว้ได้แก่

รูปแบบการคงอยู่ในองค์กรตามแนวคิดของมีอบเลย์ (Mobley, 1977) โดยมีมีอบเลย์ได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับกระบวนการตัดสินใจลาออก หรือคงอยู่ในงานต่อไป ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการคงอยู่และลาออกจากงานตามแนวคิดของมีอบเลย์ (Mobley, 1977)

กระบวนการ A แสดงถึงกระบวนการที่คนประเมินคุณค่างานของตน

กระบวนการ B แสดงถึงสถานะทางอารมณ์ ที่มีผลต่อระดับความพอใจและความไม่พอใจ การศึกษาส่วนใหญ่ในเรื่องการลาออกมักตรวจสอบถึงสัมพันธ์ภาพโดยตรงระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงานหรือคงอยู่ในงาน โดยกระบวนการในภาพเสนอลงถึงขั้นตอนที่เป็นไปได้ระหว่างความไม่พอใจกับการลาออกจากงาน

กระบวนการ C เป็นผลประการหนึ่งของความไม่พอใจ ได้แก่ การกระตุ้นความคิดให้ลาออกจากงาน

กระบวนการ D แสดงถึงก้าวต่อไปของกระบวนการตัดสินใจถอนตัวออกจากงาน คือการประเมินคุณค่าของประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการหยุดงาน ซึ่งรวมทั้งการประเมินผลในการหางานใหม่ด้วยการประเมินคุณค่าของการลาออกมีการพิจารณาถึงการสูญเสียความอาวุโส ผลประโยชน์ที่จะได้รับและสิ่งอื่นๆ ถ้าค่าของการลาออกสูงและ/หรือประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับต่ำ คนอาจประเมินคุณค่างานที่ทำอยู่ใหม่ เพื่อชลอความคิดในการลาออก และ/หรือหาวิธีการที่จะถอนตัวออกจากองค์กรในรูปแบบอื่น แต่ถ้าค้นพบทางเลือกที่ดีกว่าได้แล้วก็จะเข้าสู่กระบวนการต่อไป

กระบวนการ E เป็นความตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือก

กระบวนการ F เป็นการค้นหาทางเลือก ถ้าไม่พบบุคคลก็อาจค้นหาต่อไปด้วยการประเมินคุณค่าผลประโยชน์ที่คาดหวังและคุณค่างานที่มีอยู่ใหม่ การยอมรับสถานะปัจจุบันของงาน ลดความคิดในการลาออก และ/หรือมีพฤติกรรมถอนตัวรูปแบบอื่นๆ เช่น การขาดงาน เป็นต้น

กระบวนการ G เป็นการประเมินคุณค่าทางเลือก เมื่อสามารถค้นหาทางเลือกได้แล้ว

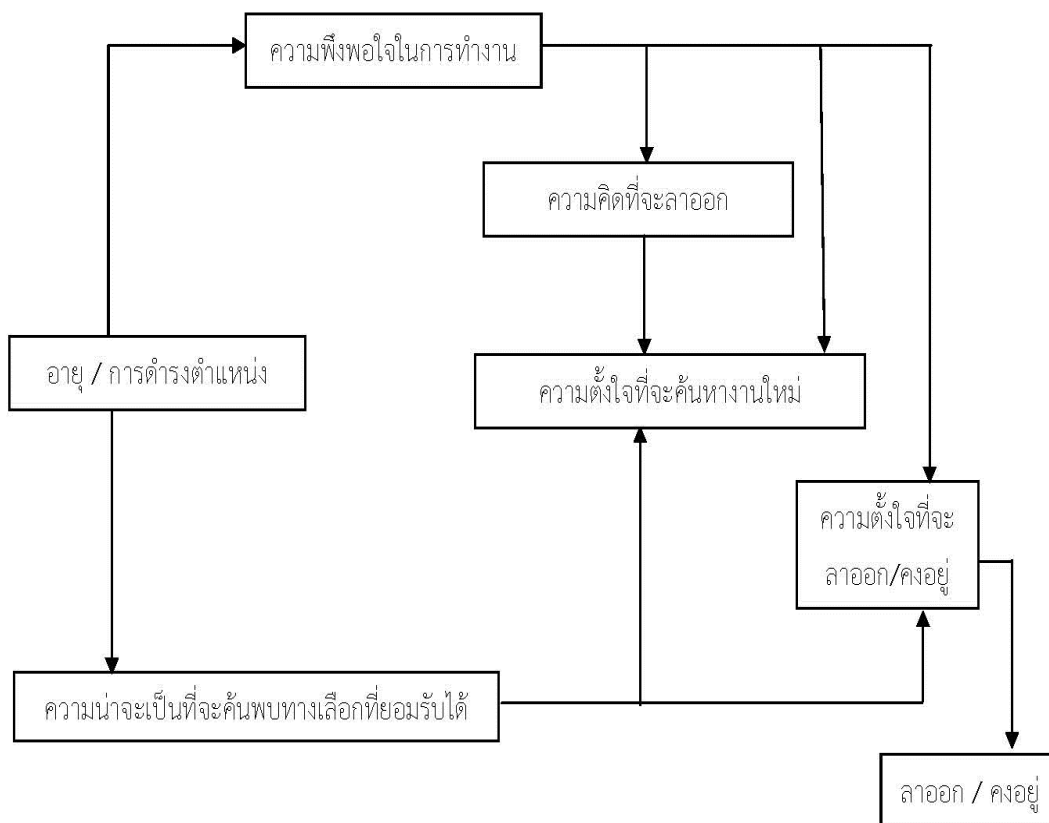
กระบวนการ H เป็นการเปรียบเทียบงานปัจจุบันกับทางเลือก ถ้าเปรียบเทียบแล้วชอบทางเลือกนั้นจะเกิดกระบวนการต่อไป

กระบวนการ I เป็นความตั้งใจลาออกเมื่อเกิดแรงกระตุ้นจากกระบวนการ H

กระบวนการ J เป็นกระบวนการสุดท้าย คือการลาออก ถ้าการเปรียบเทียบงานที่ทำอยู่กับหนทางเลือกใหม่ บุคคลเกิดความพอใจในทางเลือกใหม่ยอมทำให้เกิดการลาออกในที่สุด แต่หากการประเมินระหว่างทางเลือกใหม่กับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันดีกว่าทางเลือกใหม่ ย่อมไม่มีการลาออกและอยู่ในองค์กรเดิมต่อไป โดยการยังคงอยู่กับองค์กรเดิมต่อไปนั้น ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะยังคงติดอยู่กับองค์กรเดิมตลอดไป หากมีทางเลือกใหม่เกิดขึ้นและมากกระตุ้นความคิดที่จะลาออก บุคคลก็จะเริ่มใช้กระบวนการตัดสินใจออกจากองค์กรอีกครั้ง จนกว่าจะเกิดความพอใจในงานหรือเห็นว่างานที่ตนเองทำมีแรงกระตุ้นจิตใจที่ดี ที่ทำให้ตนยังคงอยู่กับงานหรือองค์กรนั้นต่อไป

นอกจากนี้ มีอบเลย์ และคณะ (Mobley et. al., 1978) ยังได้เสนอรูปแบบการคงอยู่ในงานเพิ่มเติม โดยพัฒนาทำให้มองเห็นลักษณะภาพพจน์ได้ชัดเจนระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการคงอยู่หรือลาออกโดยสมัครใจ มีกระบวนการดังภาพที่ 3 ประกอบด้วย อายุ/การดำรงตำแหน่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกและความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ พร้อมทั้งประเมินทางเลือกความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์กร จนกระทั่งไปถึงการตัดสินใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กรต่อไป





ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการลาออกและการคงอยู่ตามแนวคิดของม็อบเลย์และคณะ  
(Mobley et. al., 1978)

ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรข้างต้น แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนกระบวนการต่างๆ ที่นำมาสู่การคิด ตัดสินใจในการที่จะลาออกหรือปฏิบัติงานคงอยู่กับองค์กร โดยแนวคิดเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ บุคลากรในสภาวะการณ์ดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### ปัจจัยตัวบ่งชี้ในการคงอยู่ในงาน

แมททิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson, 2004) ได้ทำการศึกษาโดยระบุถึงตัวบ่งชี้ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบขององค์กร (Organizational components) ที่มีผลต่อบุคคลในการตัดสินใจที่จะอยู่หรือออกจากองค์กร โดยองค์กรใดที่วัฒนธรรมและค่านิยมมีลักษณะ หรือจุดเด่นเฉพาะ จะส่งผลทำให้การลาออกลดลง โดยมีข้อบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1.1 วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (Organizational culture and value) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อองค์กร และมีความหมายต่อพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมหลายอย่างที่ลดคุณค่าของบุคคลและขีดความสามารถของบุคคล จะส่งผลทำ

ให้มีการลาออกจางานมากขึ้น แต่หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ และให้คุณค่าแก่บุคคล จะทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จ การออกจากงานลดลง ทั้งนี้ ค่านิยมหนึ่งที่จะมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคคล คือความไว้วางใจของผู้บริหาร รวมถึงผู้ร่วมงาน อีกทั้งความยุติธรรมในองค์กร ก็มีผลต่อการคงอยู่ได้เช่นกัน

1.2 กลยุทธ์ โอกาส และการบริหารจัดการองค์กร (Organizational strategies, opportunities, and management) ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบุคลากรว่าจะมองเห็นภาพขององค์กรเป็นอย่างไร คือ ความเป็นผู้นำขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบ่งบอกให้เห็นถึงแผนกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ มีความก้าวหน้า โดยเฉพาะในด้านการเงินรวมถึงอาชีพ ซึ่งหากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะสามารถส่งผลทำให้บุคลากรลาออกจากองค์กรได้ แต่หากองค์กรใดมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ก็ย่อมทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อมั่นและไม่คิดจะลาออก

1.3 ความต่อเนื่องและความมั่นคงของงาน (Job continuity and security) มีคนจำนวนมากที่ไม่ค่อยได้คำนึงถึงความมั่นคงในงาน แต่จากการที่มีการปรับลดขนาดขององค์กรลง มีการควบรวมกิจการขององค์กร ที่มีผลต่อโครงสร้างงานขององค์กรซึ่งต้องลดลง รวมถึงมีเหตุการณ์ปลดบุคลากรออกจากงาน ที่สามารถส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ทั้งนี้การถูกปลดจากงานของเพื่อนร่วมงาน อาจทำให้บุคลากรมีความเครียดเพิ่มขึ้น และทำให้บุคลากรคิดที่จะลาออกได้ แต่หากองค์กรนั้นๆ มีความต่อเนื่องในการทำงานและความมั่นคงในงาน ก็ย่อมทำให้การคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรมีเพิ่มมากขึ้น

2. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities) องค์กรที่ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาด้านอาชีพ จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ซึ่งพอกับหรือสามารถเทียบเท่าได้กับปัจจัยในด้านค่าตอบแทนและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยปัจจัยนี้มีความจำเป็นโดยเฉพาะในบุคลากรผู้ซึ่งต้องการความก้าวหน้า รวมถึงในอาชีพผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ทางเทคนิค

2.1 การพัฒนาอาชีพ (Career development) องค์กรควรให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอย่างหลากหลายแนวทางให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น โดยการเสนอโครงการพัฒนา ให้ความรู้ หรือให้โอกาสฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยทั่วไปรูปแบบการพัฒนาอาชีพนั้นองค์กรจะออกแบบโดยจะเสนอให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของบุคลากรในองค์กร ที่ผู้บริหารพิจารณาเห็นว่ามีความทันสมัยและเป็นประโยชน์ในปัจจุบัน

2.2 การวางแผนอาชีพ (Career planning) องค์กรสามารถทำให้การคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มขึ้นได้ โดยมีการวางแผนอาชีพอย่างเป็นแบบแผนให้กับบุคลากร ได้แก่ ให้โอกาส

ความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร มีกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพที่จะช่วยยกระดับความก้าวหน้าให้กับบุคลากรในอนาคตได้ เช่น การมีครูพี่เลี้ยงโดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์และผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูพี่เลี้ยงในการฝึกฝนด้านอาชีพให้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญน้อยกว่า

3. การให้รางวัลกับการคงอยู่ (Reward and Retention) การให้ค่าตอบแทนต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร โดยเงินเดือน ผลประโยชน์ ถ้าใคร ควรต้องมีการพิจารณาแบ่งปันให้อย่างยุติธรรมและเหมาะสมกับความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.1 การแข่งขันด้านผลประโยชน์ (Competitive benefits) การแบ่งปันผลประโยชน์ ผู้บริหารต้องรู้ถึงความยืดหยุ่นของผลประโยชน์ โดยควรพิจารณาเลือกให้กับรายบุคคล รวมถึงเลือกวิธีการจัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรด้วย

3.2 ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษ (Special benefit and perks) การเสนอผลประโยชน์และมีสิทธิต่างๆ ให้กับบุคลากร เช่น การมีสถานที่ในการพักผ่อนในการทำงาน มีหน่วยบำรุงรักษายานพาหนะ จัดให้มีตู้เบิกเงินภายในพื้นที่องค์กร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและช่วยลดระยะเวลาในการเดินทางหลังเลิกงาน เป็นต้น

3.3 ผลงานและค่าตอบแทน (Performance and compensation) บุคคลมีความต้องการที่จะได้รับค่าตอบแทนซึ่งแตกต่างจากผู้อื่นตามผลงานด้วยความยุติธรรม หากบุคคลได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นโดยไม่แตกต่างกับคนอื่นที่มีความสามารถต่ำกว่า ขาดงานมากกว่า ทำงานไม่เต็มเวลา ความรับผิดชอบน้อยกว่า ก็ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่มีความยุติธรรม ซึ่งอาจส่งผลทำให้บุคคลผู้นั้นต้องการไปแสวงหางานอื่นที่จะสามารถให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามความแตกต่างของผลงาน

3.4 การยอมรับ (Recognition) การให้การยอมรับเป็นรูปแบบการให้รางวัลที่เป็นได้ทั้งในลักษณะของรูปธรรมและนามธรรม เช่น การยกย่องเป็นบุคคลแห่งปี รางวัลพิเศษ หรือการแสดงการยอมรับอื่นๆ เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น

4. การออกแบบงานและการทำงาน (Job design and work) ธรรมชาติและลักษณะของการทำงานนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เพราะบุคคลจะให้ความสำคัญกับงานและการทำงาน ดังนั้นจึงต้องการเทคโนโลยี เครื่องมือในการทำงานที่มีความทันสมัย มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น มีบริเวณพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังรบกวนการทำงาน มีเวลาพัก มีปัจจัยทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เป็นต้น

4.1 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work flexibility) ความยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงนโยบายและวิธีการทำงานมีความสำคัญมากต่อการคงอยู่ของบุคลากร ซึ่งความ

ยืดหยุ่นในการทำงานจะนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพดีขึ้น ได้ผลผลิตมากขึ้น ดังนั้นความยืดหยุ่นของงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานให้เหมาะสมตามโอกาสและความจำเป็น

4.2 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work/Life balancing) ประโยชน์ที่ได้จากความยืดหยุ่นของงานจะช่วยทำให้ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคคลประสานกันไปได้ดี เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ซึ่งจะกระตุ้นให้ผู้คนต้องทำงานมากขึ้น เพื่อให้มีความสมดุลกับความรับผิดชอบของงานที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยความต้องการของครอบครัว และความต้องการชีวิตส่วนตัว ครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบบิดา มารดา สามี ภรรยา ผู้สูงอายุ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลทำให้บทบาทการทำงานกับบทบาทในครอบครัวเกิดความไม่สมดุลกัน โดยการจัดการที่จะช่วยทำให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวดีขึ้น เช่น การมีตารางเวลาในการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น

4.3 สัมพันธภาพของบุคลากร (Employee relationship) เนื่องจากไม่ว่าองค์กรใดๆ ควรต้องมึนโยบายในเรื่องบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยมีความยุติธรรม มีระบบระเบียบ มีการมอบหมายงาน มีการนิเทศงาน การให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร และนอกจากนี้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชารวมทั้งความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานก็ นับเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ทั้งนี้ การที่ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีหรือในเชิงบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ความยุติธรรม ไม่แยกปฏิบัติ จัดตารางปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น ให้ผลป้อนกลับในการทำงานที่ดี ช่วยให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีการสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาอาชีพของบุคลากร ก็จะช่วยส่งผลและสนับสนุนให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงานและองค์กร ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการคงอยู่ในงานกับองค์กรของบุคลากร ประกอบด้วย 1) ส่วนประกอบขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร, กลยุทธ์ โอกาส และการบริหารจัดการองค์กร, ความต่อเนื่องและความมั่นคงของงาน 2) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การพัฒนาอาชีพ, การวางแผนอาชีพ 3) การให้รางวัลกับการคงอยู่ ได้แก่ การแข่งขันด้านผลประโยชน์, ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษ, ผลงานและค่าตอบแทน, การยอมรับ และ 4) การออกแบบงานและการทำงาน ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สัมพันธภาพของบุคลากร

## ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า Movere ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนไหว แรงจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงกระตุ้น เป็นสภาวะทางจิตใจอย่างหนึ่งที่เป็นพลัง สืบนำ การกระทำของมนุษย์ไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือเป็นเสมือนแรงขับ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา กล่าวในอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม รวมถึงการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540; อารี พันธุ์มณี และสุพิร์ ลิมไทย, 2541; บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550)

### ประเภทของแรงจูงใจ (Types of motivation)

อารี พันธุ์มณี และสุพิร์ ลิมไทย (2541) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องมีสิ่งอื่นหรือบุคคลอื่นเข้ามาเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับของพฤติกรรม สิ่งที่เป็นแรงจูงใจภายใน ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศนคติ (Attitude) ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special interest) การที่คนเรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องของเครื่องยนตร์กลไก ก็จะทำให้พยายามศึกษา ซึ่งช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยสิ่งที่เป็นแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครองจะต้องมีบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือพนักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) ซึ่งเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ได้อธิบายถึงทฤษฎีแรงจูงใจว่าพัฒนามาจากวิธีการ 2 วิธี คือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content theories) และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) โดยทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหาจะเน้นถึงความต้องการจากภายใน (Internal needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้น และเป็นตัวที่ทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นคงอยู่ ซึ่งอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้อธิบายว่าทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา เป็นความต้องการในเบื้องต้นหรือแนวโน้มของสันดานเดิม (Innate Tendencies) แม้ยังไม่ชัดเจนนักว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีต้นกำเนิดหรือรากเหง้ามาจากทางด้านกายภาพหรือทางด้านจิตใจก็ตาม สำหรับทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการจะว่าด้วยกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแบบพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น

#### 1. ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยเนื้อหา

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีแรงจูงใจดั้งเดิม (Early theories of motivation) ซึ่งเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีแรงจูงใจพื้นฐานและเป็นทฤษฎีที่

แพร่หลายที่สุด (รีอบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอ์เตอร์, มารี, 2003) โดยกล่าวว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และมีข้อสังเกต (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิ้มไทย, 2541) ดังนี้

1. คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไป
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการนี้ ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ (รีอบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอ์เตอร์, มารี, 2003) คือ

1. Physiological Needs คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ
2. Safety Needs คือ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง ความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยด้วย
3. Social Needs คือ ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การยอมรับ และมีมิตรภาพ
4. Esteem Needs คือ ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ
5. Self-Actualization Needs คือ ความต้องการให้ความคิดฝันของตนเป็นจริง เช่น ความเจริญรุ่งเรืองในลาภยศสรรเสริญ ตามแต่แต่ละคนจะคิดฝันไว้

รีอบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอ์เตอร์, มารี (2003) ได้อธิบายถึงลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ ดังกล่าวเพิ่มเติมว่า มาสโลว์ยังมีการแบ่งลำดับขั้นความต้องการนี้ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่งเป็นความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) ประกอบด้วย Physiological Needs และ Safety Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองทางร่างกาย เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงานให้เหมาะสม ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน และสำหรับความต้องการในอีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Needs) ซึ่งประกอบด้วย Social Needs Esteem Needs และ Self-Actualization Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองทางจิตใจ เช่น สัมพันธภาพที่ดี การยกย่องให้เกียรติ ให้ตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความอิสระในการคิดตัดสินใจ หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ในการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้ เพื่อการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น มีความสุขในการปฏิบัติงานนั้น สามารถกระทำได้นี้ (อารี พันธมณี และสุพรีร์ ลิมไทย, 2541)

**ขั้นที่ 1** ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) คนเราจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป โดยการตอบสนองความต้องการขั้นนี้ องค์กรต้องให้การจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น ปังจ๊าย สี่ และการมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ ซึ่งการสนองตอบดังกล่าวจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการต่างๆ

**ขั้นที่ 2** ความต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย (Safety Needs) คนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น ความเป็นอยู่ปลอดภัย ปราศจากการคุกคาม เสี่ยงภัย อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ รวมถึงมีหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคง ซึ่งการจูงใจก็ด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวง แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดระแวงว่าจะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยบุคลากรรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

**ขั้นที่ 3** ความต้องการความผูกพัน การยอมรับ หรือความต้องการด้านสังคม (Social Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการความรัก ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความใส่ใจ โดยการที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการขั้นนี้ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กัน เป็นต้น

**ขั้นที่ 4** ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เพื่อทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง การจูงใจในขั้นนี้ จึงไม่ใช่ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง แต่เป็นการแสดงการยอมรับในความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น พิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์กรไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไว้วางใจ มีความเชื่อมั่น และยอมรับในความรู้ความสามารถ

**ขั้นที่ 5** ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Needs for Self-Actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ต้องการเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้มีชื่อเสียง โดยเป็นความต้องการได้รับความสำเร็จ สมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ



ซึ่งการจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงความสำเร็จของตนเอง เช่น จัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของบุคลากร เป็นต้น

## 1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory)

ทฤษฎี ERG ย่อมาจาก Existence- Relatedness- Growth theory หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อน-หลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ โดยอัลเดอร์เฟอร์ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎี ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม (อารี พันธมณี และสุพรีร์ ลิมไทย์, 2541) ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางกาย คือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่างๆ ยารักษาโรค จึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงิน ค่าจ้าง เงินพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ ความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อม ในการทำงานควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ต้องการได้รับการยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต โดยควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายการรับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น มีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความต้องการทั้ง 3 ประการนี้อธิบายได้ในรูปของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปของกระบวนการ จากกระบวนการนี้จึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ สำหรับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เป้าหมายคือสิ่งของที่เป็นวัตถุ และกระบวนการก็เป็นการให้วัตถุนั้นมาให้พอเพียงแก่ความต้องการ ในด้านความต้องการความสัมพันธ์ เป้าหมายคือการมีสัมพันธภาพกับบุคคลหรือกลุ่มอื่น และกระบวนการคือการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกร่วมที่มีต่อกัน ส่วนความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป้าหมายคือสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ และจะมีกระบวนการร่วมแบบต่างๆ ของบุคคลหนึ่งที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างและการผสมผสานตัวเองได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

## 1.3 Three-Needs Theory

ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอร์เตอร์, มารี (2003) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ไว้ว่า แมคเคลแลนด์ (McClelland) และคณะได้เสนอทฤษฎีความต้องการชื่อ Three-Needs Theory ซึ่งเป็น

ทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) โดยอธิบายว่ามีความต้องการอยู่ 3 ประการ ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

1. Need for achievement (n Ach) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ จึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี บุคลากรที่มี Need for achievement สูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียว และงานที่ยาก ทำหาย โดยผู้ที่มี n Ach สูง ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถเฉพาะตัว อาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น รับผิดชอบต่อความคิดเห็นและให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม มีมนุษยสัมพันธ์สูง โดยเฉพาะผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่

2. Need for power (n Pow) คือความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ n Pow ยังแบ่งเป็นความต้องการมีอำนาจส่วนตัว (Personal power) เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัว และความต้องการมีอำนาจสังคม (Social power) ซึ่งเป็นสิ่งดีและจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยผู้ที่มี n Pow ทางสังคมมักชอบทำงานเป็นผู้บริหารเพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมและสาธารณชนรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

3. Need for Affiliation (n Aff) คือ ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่มี n Aff จึงชอบทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้ McClelland และคณะ ให้ความเห็นว่าผู้ที่มี n Aff สูง จะไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนัก เนื่องจากการมุ่งเน้นมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจได้ลำบาก มีความเกรงอกเกรงใจกัน

ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้พิจารณานำเอาทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยเนื้อหา (Content theories) ซึ่งเน้นถึงความต้องการภายใน (Internal needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวที่ทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นคงอยู่ มาใช้ โดยเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการต่างๆ ของมนุษย์ทั้งทางด้านกายภาพและด้านจิตใจ ซึ่งมีความสำคัญจำเป็นและต้องการการตอบสนอง ที่จะก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในบุคคลในการกระทำหรือมีพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีแรงจูงใจพื้นฐานและเป็นทฤษฎีที่แพร่หลายที่สุด ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ที่เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อน-หลัง และ Three-Needs Theory ที่ได้อธิบายถึงความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการทำงานของบุคคล

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยกระบวนการ

### 2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ผู้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเป็นหนึ่งในทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) เป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการอธิบายถึงการจูงใจพนักงาน ทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ (รีอบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003)

อารี พันธมณี และสุพิร์ ลีมีไทย (2541) ระบุว่าทฤษฎีดังกล่าวพัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า ก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่าความสามารถและความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ หรือกล่าวได้ว่าการจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ

1. ความคาดหวังในส่วนแรก เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคต โดยแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังว่า ถ้าใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และถ้าใช้ความอดสาหะเพิ่มมากขึ้น จะได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้วจะมีผลทำให้ท้อแท้และเกิดความเบื่อหน่าย

2. ความคาดหวังส่วนที่สอง เกี่ยวกับการประเมินผลของงานกับระบบค่าตอบแทน โดยคาดว่าหากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานแล้ว ย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล ซึ่งถ้าเป็นไปตามความคาดหวังแล้วจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าผลงานถูกมองข้ามจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานตกต่ำลง เกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

3. ความคาดหวังส่วนที่สาม เกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากผลตอบแทนอาจจะไม่ได้เป็นที่พึงพอใจทัดเทียมกัน โดยแต่ละคนจะให้คุณค่าของความพอใจตามผลที่ได้รับแตกต่างกัน ถ้าได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นบวก แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นลบ และถ้ามีความรู้สึกเฉยๆ คุณค่าผลตอบแทนจะเป็นศูนย์

ทฤษฎีความคาดหวังนี้ บุคลากรได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการประเมินการทำงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การให้รางวัลต่างๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถตอบสนองเป้าหมายได้ โดยมุ่งที่ความสัมพันธ์ 3 ประการ (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลีมีไทย, 2541; รีอบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) คือ

1. Expectancy or effort-Performance Linkage คือ ความเป็นไปได้ที่พนักงานจะได้รับจากความพยายามที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

2. Instrumentality of Performance-Reward Linkage คือ ระดับความเชื่อของพนักงานว่าเมื่อได้ทุ่มเททำงานไปเช่นนั้นแล้ว จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ต้องการ

3. Valence or Attractiveness of Reward คือ ความสำคัญ หรือความน่าดึงดูดใจของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานความสำคัญที่กล่าวนี้ วัดจากทั้งความสำคัญต่อเป้าหมายและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิ้มไทย (2541) ได้กล่าวถึงการนำทฤษฎีความคาดหวังไปใช้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังจะช่วยอธิบายถึงแรงงานซึ่งไม่ได้รับการจูงใจในการทำงาน โดยการมองที่ความสัมพันธ์กัน 3 ประการของทฤษฎีความคาดหวัง โดยการเสนอคำถามที่บุคลากรต้องตอบเพื่อยืนยันถึงสิ่งจูงใจ ดังต่อไปนี้

1. ถ้าฉันใช้ความพยายามสูงสุด ฉันจะเป็นที่ยอมรับในการประเมินการทำงานของฉันหรือไม่ บุคลากรส่วนใหญ่จะตอบว่าไม่ใช่ เพราะระดับทักษะที่ขาดไปจะหมายถึงปัจจัยที่ยากลำบากที่จะพยายาม ระบบการประเมินการทำงานขององค์กรอาจจะออกแบบเพื่อประเมินปัจจัยที่ไม่ใช่การทำงานด้วย เช่น ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่ม ซึ่งมีความพยายามสูงขึ้นแต่ไม่จำเป็นที่จะมีผลต่อการประเมินระดับสูง และความเป็นไปได้อื่นก็คือพนักงานมีการรับรู้ที่ถูกหรือผิดก็ได้ เช่น การรับรู้ว่าหัวหน้าไม่พอใจ ผลลัพธ์คือจะมีการประเมินที่ไม่ดีโดยไม่คำนึงถึงระดับของความพยายามเลย

2. ถ้าฉันมีการประเมินการทำงานที่ดี จะนำไปสู่การได้รับรางวัลจากองค์กรหรือไม่ บุคลากรจำนวนมากจะมองความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและการให้รางวัลในการทำงานว่ามีความสำคัญน้อย เนื่องจากการให้รางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่มีการจัดสรรให้บุคลากรโดยถือเกณฑ์ต่างๆ เช่น ความมีอาวุโส การให้ความร่วมมือ หรือการประจบประแจง

3. ถ้าฉันได้รับรางวัล รางวัลนั้นจะสามารถจูงใจฉันได้หรือไม่ บุคลากรที่ทำงานหนักด้วยความคาดหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งแต่ได้ขึ้นค่าตอบแทน หรือพนักงานที่ต้องการความสนใจมากขึ้น และต้องการได้งานที่มีความท้าทายแต่ได้รับคำชมเชยเพียงเล็กน้อย เหล่านี้แสดงให้เห็นว่ารางวัลที่จะจัดให้มันต้องเหมาะสมและตรงใจสำหรับแต่ละบุคคล

โดยสิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีความคาดหวังคือ ความเข้าใจถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและใช้การเชื่อมโยง ระหว่างความพยายามและการทำงาน ระหว่างการทำงานและรางวัล หรือระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล

การใช้ประโยชน์ในการจูงใจจากทฤษฎีความคาดหวังนี้ ต้องเข้าใจในการประยุกต์ทฤษฎีใน 4 ลักษณะ (รีอบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่องค์การจะให้กับพนักงานคืออะไร น่าจูงใจเพียงใด ผลตอบแทนดังกล่าวอาจมีลักษณะเป็นบวก เช่น เงิน ความมั่นคง มิตรภาพ หรืออาจเป็นลบในความรู้สึกของพนักงานหรือไม่ เช่น ความยากลำบาก น่าเบื่อ ความอึดอัด

2. ผลตอบแทนนั้นในการรับรู้ของพนักงานมีความน่าดึงดูดใจเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานมองว่าผลตอบแทนนั้นเป็นบวก หรือลบ หรือไม่น่าดึงดูดใจ หรือเฉยๆ เป็นกลาง หากพนักงานคิดว่าผลตอบแทนเป็นบวกเขาจะยินดีทำงานนั้น แต่หากมองว่าเป็นลบเขาจะไม่พอใจที่จะทำงาน และหากผลตอบแทนเป็นกลาง เขาก็จะไม่ยินดีทำงานเช่นกัน

3. พนักงานจะต้องมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไร ที่จะได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ หากพนักงานไม่ทราบว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไร แค่นั้น การจูงใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องบอกกล่าวให้ชัดเจนถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. พนักงานมีความเชื่อว่าเขาจะมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น หรือไม่เพียงใด กล่าวคือพนักงานจะประเมินตนเองว่ามีทักษะ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นตามที่กำหนดจนได้รับผลตอบแทนหรือไม่ ซึ่งจะต้องให้ความรู้ ฝึกอบรม หรือให้กำลังใจ แก่พนักงาน

หลักการสำคัญของทฤษฎีความคาดหวังโดยสรุปก็คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากร จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้ตามพฤติกรรมที่กำหนด ต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกับผลตอบแทน และความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากร (รีอบบินส์, สตีเฟินส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) ทั้งนี้ ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่มุ่งที่ตัวแปรการทำงาน เพื่อนำเสนอการอธิบายอำนาจที่สำคัญของ ผลผลิต การขาดงาน และการออกจากงานของพนักงาน ได้ดีด้วย (อารี พันธมณี และสุพีร์ ลิ้มไทย, 2541)

## 2.2 ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory)

อดัมส์ (J. Stacey Adams) ผู้พัฒนาทฤษฎีความยุติธรรม โดยจัดเป็นทฤษฎีหนึ่งของทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) ที่มีความน่าสนใจ กล่าวได้ว่าโดยปกติผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน (Outcomes) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน (Inputs) และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Inputs-Outcomes ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น (รีอบบินส์, สตีเฟินส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003)

อดัมส์ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นจากแนวความคิดว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความยุติธรรมในสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าเขาคิดว่าเขาได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกันและคุณภาพเดียวกัน จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้น และจะหาวิธีการลดความไม่เป็นธรรมนั้นลง ระดับความมากน้อยของความยุติธรรมนั้น อธิบายได้ในรูปของอัตราส่วน (Ratio) ผลลัพธ์ที่คนหนึ่งได้รับคือค่าจ้าง (Pay) กับสิ่งที่ใส่เข้าไปในการทำงานซึ่งคือการกระทำ (Effort) เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่เหมือนกันกับบุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบ เมื่อคนนั้นพบว่าผลลัพธ์ของเขาที่ได้และสิ่งนำเข้าไปไม่สมดุลกับผลลัพธ์และสิ่งนำเข้าไปของบุคคลที่เปรียบเทียบ ความรู้สึกที่ไม่มี ความยุติธรรมจะเกิดขึ้น (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540)

ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี (2003) ได้ระบุว่า เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นพนักงานจะมีปฏิกริยา หรือพฤติกรรมเป็นการตอบโต้ โดยอาจเป็นไปในลักษณะดังต่อไปนี้

1. บิดเบือนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) เช่น ขยันมากขึ้นหรือน้อยลง หรือบิดเบือนผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเองหรือคนอื่น เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น
2. มีพฤติกรรมที่จะชักนำให้คนอื่นเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes)
3. มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเอง
4. เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes)
5. ลาออกจากงาน เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าไม่ยุติธรรม

ทั้งนี้ ผลที่ตามมาจากรู้สึกว่ามีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นนั้น อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดหรือเพิ่มคุณภาพงาน หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงานก็ได้

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ได้อธิบายถึงทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) ว่าความไม่ยุติธรรมทำให้เกิดภาวะความไม่พอใจ หรือเกิดภาวะของอารมณ์ที่ไม่ดีขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อเรื่อง 2 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง การเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมของบุคคลหนึ่ง จะทำให้เกิดความตึงเครียดภายในจิตใจของคนๆ นั้น ซึ่งความเครียดนี้จะเป็นสัดส่วนตามปริมาณของความไม่ยุติธรรมที่มีอยู่ โดยหากความไม่ยุติธรรมมีมากขึ้นเท่าใด ความเครียดดังกล่าวก็จะสูงมากขึ้นตามนั้น และประการที่สอง ความเครียดที่เกิดขึ้นภายในคนๆ นั้น จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่ทำให้เขาต้องกำจัดหรือลดความเครียดนั้นลง ซึ่งความรุนแรงของการจูงใจจะเป็นสัดส่วนกับความเครียดที่เกิดขึ้น กล่าวคือประสบการณ์ที่มีต่อความเครียดนั้นสูงมากเท่าใด แรงจูงใจที่จะลดความเครียดนั้นก็สูงขึ้น จากการที่คนเราแสวงหาความเท่าเทียมกันหรือเพื่อลดความไม่ยุติธรรม โดยความรุนแรงหรือความเข้มของแรงจูงใจในการแก้ไข จะขึ้นอยู่กับปริมาณของความไม่ยุติธรรมหรือตัดเทียมกันที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์มาด้วย

นอกจากนี้ ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) จะมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรตาม 4 ประการ ซึ่งได้แก่ ผลผลิต ความพึงพอใจ การขาดงาน และการออกจากงาน อย่างไรก็ตามจุดแข็งจะอยู่ที่การทำนายคาดการณ์ถึงการขาดงาน พฤติกรรมการขาดงาน และการออกจากงาน โดยมีพลังอำนาจ (Power of motivation theories) ในการอธิบายถึงพฤติกรรมดังกล่าวได้ในระดับสูง (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิมไทย, 2541)

ทั้งนี้ นอกจากทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหาข้างต้น ที่อธิบายถึงความต้องการต่างๆ ของมนุษย์แล้ว ในการศึกษาวิจัยยังได้ใช้ ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) ที่กล่าวถึงกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแบบพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) โดยเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่าง

กว้างขวางในการอธิบายถึงการจูงใจบุคคล ซึ่งอธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ และเป็นทฤษฎีที่สามารถนำเสนอการอธิบายอำนาจที่สำคัญของ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงานของพนักงาน ได้ดี และสำหรับทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) จัดเป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความน่าสนใจ ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดที่ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้น จากการที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความยุติธรรมในสภาพการทำงานของตนเอง โดยทฤษฎีนี้มีพลังอำนาจที่จะอธิบายถึงพฤติกรรมขาดงานและการออกจากงานได้ในระดับสูง

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน

#### องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน (Basic factors that motivate)

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จูงใจให้เกิดการทำงานว่า นักวิจัย นักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนจูงใจให้คนอยากทำงาน ได้แก่

##### 1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงาน ทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน ในการจะจูงใจให้คนปฏิบัติงานเต็มความสามารถของเขานั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่จะให้ทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุด

##### 2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง หากว่าพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงาน และกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง

##### 3. การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชย และการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้น มีอยู่ในบุคคลทุกคน ดูเหมือนว่าทุกคนจะต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้องและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกัน ซึ่งการให้การยกย่องชมเชยนั้นต้องทำด้วยความจริงใจและยึดหลักของการให้ว่า ให้สำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานเหนือกว่าชั้นเฉลี่ย ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะกลายเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชอบสำหรับผู้ได้รับเลย

##### 4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

มีคนจำนวนมากที่ทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีความคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน

### 5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไป ก็สามารถจะเป็นอันตราย ไม่ก่อประโยชน์ได้

### 6. ความเป็นอิสระในการทำงาน

ทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวของเขาเอง ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรง โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้

### 7. โอกาสด้านความเจริญเติบโตส่วนบุคคล (Opportunity for personal growth)

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้นๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลที่จะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโตนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย องค์กรต่างๆ ที่มีการให้การฝึกอบรม มีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ และการสร้างประสบการณ์จากการทำงาน ล้วนแต่ใช้วิธีการให้โอกาสในด้านความเจริญส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 8. โอกาสในการก้าวหน้า (Opportunity for advancement)

สิ่งนี้คล้ายคลึงกันกับการใช้วิธีการให้โอกาสมีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจ มีคนส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้า โดยความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้านั้นแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

### 9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน

การวิจัยของ Herzberg ได้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังได้ให้คุณค่าของเงินไว้สูงทีเดียว สำหรับบางคน เงินเป็นสิ่งที่มียุติพลจูงใจสูง เช่น คนขาดเงินย่อมต้องการเงิน แต่ในบางสถานการณ์เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงินก็ไม่ใช่สิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

### 10. สภาพของการทำงานที่ดี (Good working condition)

สภาพของการทำงานซึ่งรวมองค์ประกอบทั้งทางด้านกายภาพและด้านจิตใจของสภาพแวดล้อมในงาน จะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็นแรงจูงใจ



## 11. การแข่งขัน (Competition)

การแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เหมือนกันคือ ต้องการความเป็นเลิศ มีหลายบริษัทได้จัดงานเลี้ยงเพื่อยกย่อง ชมเชย เป็นรางวัลให้แก่ผู้บริหารที่ทำงานได้ดีเด่นกว่าคนอื่น ๆ แนวความคิดนี้ก็เพื่อจะกระตุ้นให้ผู้ที่ไม่ได้รับเลือก ให้เกิดความมานะพยายามเพิ่มมากขึ้น และให้ผู้ได้รับเลือกอยู่ในแนวหน้าต่อไปนั่นเอง

โดยองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ที่สามารถจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน ตามความเห็นของนักวิจัย นักทฤษฎีทางการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์นั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงความสำเร็จของตนเอง (อารี พันธุ์ณี และสุพิร์ ลิ้มไทย, 2541) จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจให้บุคลากรอยากคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปได้

### เทคนิคในการจูงใจ

อารี พันธุ์ณี และสุพิร์ ลิ้มไทย (2541) กล่าวไว้ว่า การจูงใจมีความสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานหรือบุคลากร จึงควรมีการเลือกพิจารณาใช้สิ่งจูงใจต่างๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. การจูงใจด้วยงาน (Task motivation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกที่งานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเองและสังคม พนักงานมีความภูมิใจ กระตือรือร้น อุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ ในขณะเดียวกันพนักงานก็รู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ จะทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข การจูงใจด้วยงาน ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงาน และประโยชน์จากงานนั้นมีผลดีต่อสังคม เช่น งานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญของบุคคล งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ต้องการการตัดสินใจ งานที่อยู่ในความสนใจ งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงงานที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้า

โดยลักษณะของงานดังกล่าว สามารถทำได้ด้วยการขยายขอบข่ายของงานให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถมากขึ้น รับผิดชอบสูงขึ้น และรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าความสำคัญ นอกจากนี้อาจมีการหมุนเวียนงาน (Job rotation) โดยให้พนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถใกล้เคียงกัน มีโอกาสเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดความเบื่อหน่าย จำเจ

1.2 การมอบหมายงาน (Job delegation) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับ โดยควรคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ

และนิสัยของแต่ละบุคคล หากมอบหมายงานได้ถูกต้อง สอดคล้องกับลักษณะนิสัย ความต้องการ และความรู้ความชำนาญ จะสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน

1.3 รายละเอียดของงาน (Job description) ผู้บริหารควรมีการกำหนดขอบข่าย ขอบเขตงานให้ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้สะดวกในการปฏิบัติงาน ควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง และสามารถประเมินผลงานได้ชัดเจน แต่หากขอบข่ายความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน จะทำให้พนักงานขาดการจูงใจ และทำงานไม่เต็มความสามารถ

1.4 การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจ เช่น สนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดฝึกอบรม การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานอื่นจัด ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

1.5 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ผู้บริหารที่ดูแล ติดตามการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบว่าปฏิบัติได้ดีเพียงใด การให้บุคคลได้ทราบถึงผลงานของตนเองจะเป็นสิ่งจูงใจให้เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ และปรับเปลี่ยน แก้ไขส่วนที่บกพร่องให้ดีขึ้นได้

1.6 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job advancement) ผู้บริหารควรชี้แจง อธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ระเบียบขององค์กรในการสนับสนุนพนักงานให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสความก้าวหน้าเหล่านี้ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอุทิศเวลา พยายามความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

1.7 ความสำคัญของงาน (Job significance) ผู้บริหารควรอธิบาย ชี้แจง หรือทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่พนักงานรับผิดชอบ เมื่อพนักงานรู้ถึงความสำคัญของงานของตนเองก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ

1.8 การแข่งขัน (Contest) ผู้บริหารควรใช้การแข่งขันเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน ด้วยการแข่งขันกับตนเอง และแข่งขันกันภายในกลุ่ม

1.9 การมอบอำนาจ (Delegation of authority) เมื่อมีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบแก่พนักงาน ก็ควรมีการมอบอำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ ในบางระดับแก่พนักงาน เพราะเป็นการจูงใจและเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น เพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย ความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง และอาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินจึงเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดความตั้งใจ ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีหลายประเภท ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำ และแน่นอน

2.2 ค่าจ้าง (Wage) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งอาจจ่ายเป็นรายวัน รายเดือน หรือตามจำนวนชิ้นงานที่ตกลงว่าจ้าง

2.3 โบนัส (Bonus) เป็นงานพิเศษที่องค์กรจ่ายตอบแทนแก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษ อาจเป็นโบนัสประจำปี ประจำเดือน เป็นต้น

2.4 การแบ่งปันผลกำไร (Profit sharing) กำไรที่ธุรกิจได้รับจะนำมาเฉลี่ยแบ่งปันให้กับพนักงาน โดยใช้เกณฑ์การทำงานมานาน เพื่อจูงใจให้ทำงาน

2.5 บำเหน็จ (Pension) เป็นเงินที่พนักงานได้รับหลังจากออกจากงาน หรือเกษียณอายุ ซึ่งจำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขการจ่าย

2.6 ค่าล่วงเวลา (Overtime) เป็นเงินพิเศษที่จ่ายสำหรับการทำงานนอกเหนือเวลาปกติ เมื่อมีงานพิเศษให้ทำ เช่น เวลาหลังเลิกงาน วันหยุด เป็นต้น

2.7 สิทธิ (Rights) องค์กรจะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานในการซื้อหุ้นของกิจการในราคาที่ต่ำกว่าราคาซื้อขายในท้องตลาด

2.8 ค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษ (Commission) เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้น เช่น พนักงานที่สามารถทำยอดขายได้มาก ก็จะได้เงินค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษหรือค่านายหน้ามากขึ้น

3. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentive motivation) การตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับที่สูงขึ้น เช่น ความต้องการได้รับการยกย่อง ต้องการความมีชื่อเสียง มีเกียรติ ต้องการความผูกพัน อำนาจ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการให้เหมาะสม ดังนี้

3.1 การยกย่อง (Praise) บุคคลชอบการยกย่องมากกว่าการตำหนิ หรือลงโทษ เนื่องจากการยกย่องจะทำให้เกิดกำลังใจ รู้สึกดี และเป็นสิ่งจูงใจบุคคลได้ดี โดยผู้บริหารอาจยกย่องพนักงานได้หลายลักษณะ ได้แก่ การชมเชยต่อหน้าสาธารณชน การประกาศเป็นพนักงานดีเด่น มอบรางวัล โล่เกียรติยศ ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

3.2 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง ควรได้รับการสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และได้รับสิทธิพิเศษในการรักษาพยาบาล มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่จอดรถเฉพาะ เป็นต้น

3.3 การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ (Opportunity for potential development) ควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ศึกษาคูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรม เป็นต้น

3.4 การให้ความมั่นคง (Safety) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

3.5 การให้ความใส่ใจ (Care) ผู้บริหารควรใส่ใจพนักงานทุกคน ด้วยการพบปะ ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ ไว้วางใจ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่า ความเป็นส่วนหนึ่ง ได้รับการยอมรับ ก็จะจงใจให้พนักงานรู้สึกซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

4. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motives) พนักงานต้องปฏิบัติงานในวันหนึ่งๆ เป็นเวลานานหลายชั่วโมง ดังนั้นหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้พนักงานกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย อยากทำงาน ฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ก็จะมีส่วนในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ได้ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะ ดังนี้

4.1 เป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Environmental facilities) โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด ความพร้อม แสงสว่างเพียงพอ มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด มีห้องพักดื่ม น้ำ กาแฟ เป็นต้น

4.2 มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment availability) ภายในห้องทำงานควรมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย และอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้

4.3 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น (Atmosphere) ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

5. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (Fringe benefit) การให้สวัสดิการแก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย และมีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน โดยสวัสดิการต่างๆ มีหลายลักษณะ ได้แก่

5.1 การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General facilities) เช่น การบริการร้านอาหาร ร้านค้า มีรถรับส่ง มีที่จอดรถ มีห้องพักร้อนอยู่ในช่วงเวลาพัก เป็นต้น

5.2 การบริการด้านสุขภาพ (Health care services) เช่น จัดให้มีโรงพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ บริการด้านการออกกำลังกาย เป็นต้น

5.3 การบริการด้านนันทนาการ (Recreation services) เช่น มีสโมสร ที่เล่นกีฬา ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษา เพื่อช่วยพนักงานให้มีโอกาสพักผ่อนและคลายเครียดจากการปฏิบัติงานเป็นเวลานาน

5.4 การบริการด้านการศึกษา (Educational services) เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จัดทัศนศึกษา ดูงาน จัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสาร รวมทั้งให้ความรู้แก่พนักงาน

5.5 การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (Socio-economical services) เช่น การทำประกันสังคม การประกันชีวิต การให้กู้ยืมเงินซื้อบ้าน รถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ รวมถึงการจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าสิ่งจูงใจต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ มีความสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้ งานหรือการทำงานนับเป็นส่วนหนึ่งที่ผูกพันและส่งผลโดยตรงกับการดำรงชีวิต คนเราจึงให้ความสำคัญกับการทำงาน โดยหากสิ่งจูงใจต่างๆ เหล่านี้ สามารถจูงใจการทำงานของบุคคล คือทำให้เกิดความเต็มใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรผู้นั้น (รีอบินส์, สตีเฟินส์ พี. และ เคาล์เตอร์, มารี, 2003) ก็กล่าวได้ว่าจะมีผลหรือทำให้บุคลากรอยากทำงานอยู่กับองค์กร หรืออยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปด้วย

### ปัจจัยที่จูงใจในการทำงานของบุคลากรพยาบาล

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) ได้กล่าวถึงการธำรงรักษาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถให้คงอยู่ในงาน และคงอยู่ในองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล และคิดค้นกลวิธีธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล เพื่อจูงใจให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน และคงอยู่ในงาน ทำให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพบริการพยาบาล ซึ่งผลจากการวิจัยระบุว่า หากพยาบาลมีความพึงพอใจในงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วย

ความตั้งใจ และคงอยู่ในวิชาชีพ สำหรับความไม่พึงพอใจในงานเป็นสาเหตุที่ทำให้พยาบาลขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดงาน และลาออกจากงาน โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงความไม่พึงพอใจในงาน เช่น มาทำงานสาย ขาดงาน และลาออก เป็นต้น

โดย บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2550) ได้ทำการศึกษารวมถึงวิเคราะห์งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

### 1. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors)

1.1 นโยบายการบริหารและโครงสร้างองค์กร (Administration Policy and Organizational Structure) ทั้งนี้ นโยบายการบริหารและการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี ได้แก่

- การกำหนดนโยบายการบริหารของหน่วยงานย่อยต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหลัก

- นโยบายการบริหารของฝ่ายการพยาบาลที่ดี ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะนโยบายส่งเสริมการดำเนินพันธกิจให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แต่ต้องให้ความสำคัญการส่งเสริมการดำเนินพันธกิจให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรพยาบาล

- นโยบายต้องเขียนระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้สำนวนและข้อความที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

- มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีการกระจายอำนาจ มีระดับการบังคับบัญชาที่เหมาะสมไม่ควรแบ่งหน่วยงานให้แยกย่อยมากเกินไป ซึ่งทำให้ยากต่อการควบคุมและประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

- มีช่องทางการติดต่อและประสานงานที่คล่องตัว สะดวก ให้อำนาจต่อการดำเนินงาน

1.2 นโยบายการบริหารบุคลากรพยาบาล โดยนโยบายในการบริหารองค์กรพยาบาลที่ดี ต้องเป็นนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า รวมถึงเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรที่ทำงานให้ด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ บุคลากรถือเป็นลูกค้ำภายในขององค์กรที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้ใช้บริการ ซึ่งหากไม่มีขวัญกำลังใจจะส่งผลทำให้เกิดการลาออกจากงานได้

1.3 วัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์จะทำให้บุคลากรในองค์กร มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน ทำงานร่วมกันได้ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข โดยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการทำงาน โดยบุคลากรจะตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ร่วมกันวางแผนการทำงาน และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

มิติเน้นประสบความสำเร็จในชีวิต (Self actualization) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในงาน โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ ในการทำงานให้แก่บุคลากร

มิติเน้นมนุษยนิยม (Humanistic-encouraging) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และให้อิสระในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการได้ร่วมกันทำงาน

มิติเน้นสัมพันธ์ภาพ (Affiliate) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพ การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากร ไว้วางใจ เปิดเผย สนับสนุน และช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน

1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน คนทุกคนต้องการทำงานในที่ที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดสมาธิในการทำงาน และมีความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย

1.4.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) เช่น เสียง แสง กลิ่น อุณหภูมิ สิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ทั้งนี้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ นับเป็นองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่งหากมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีก็จะทำให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีกำลังใจในการทำงานอีกด้วย

1.4.2 ความผูกพันและความปลอดภัย (Well being and safety) โดยสภาพของการทำงานที่ปลอดภัยเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน โดยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อการทำงาน เช่น มีแสงสว่างเพียงพอและเหมาะสม มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่มีกลิ่น เสียงรบกวน มีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน รวมถึงมีความปลอดภัยในการทำงาน อันจะส่งผลทำให้บุคลากรพยายามเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

1.5 ผลตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการ โดยการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการตอบแทนรางวัลที่มีความยุติธรรม มีความเหมาะสม กับระดับความรู้ความสามารถ ปริมาณของงาน และผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการจัดสวัสดิการให้เหมาะสมนั้น ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานได้ ในทางกลับกันถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ

ที่ไม่เหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นปัจจัยที่ทำให้ออกจากงานหรือย้ายงานได้

## 2. ปัจจัยด้านผู้บริหารการพยาบาล (Nursing Administrator Factors)

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน รวมถึงการคงอยู่ในงานของบุคลากรพยาบาล โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นเนื่องจากจะมีการทำงานใกล้ชิดกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารในระดับอื่นๆ

ทั้งนี้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นทางด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน เรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อความพึงพอใจ รวมถึงแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของบุคลากรในองค์กร ที่จะกล่าวถึง ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน (ยุทธนา พรหมณี, [www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc](http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc), 17 มีนาคม 2556) โดยกล่าวในอีกแง่หนึ่งได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) นี้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่น มาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ ทั้งนี้ การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้วอภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่างๆ ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม (ยุทธนา พรหมณี, [www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc](http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc), 17 มีนาคม 2556)



ผู้บริหารการพยาบาลที่ยึดหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ (Participative management) จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจ รู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเอง และเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งแนวทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมดังกล่าว ได้แก่ การเชิญให้เข้าร่วมประชุมในการวางแผน ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น จัดทำกล่องเสนอแนะ เป็นต้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง นำไปสู่การปฏิบัติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะแสดงบทบาทให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ภูมิภากรกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร (สินีนานา โภธิจิตญาณโน, 2554)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) เป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงานของผู้บริหาร โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตน ทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นที่น่าพอใจ (จามจรี จำเมือง, 2548) ซึ่งประสิทธิผลกับภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งในด้านการจัดโครงสร้างการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและวัฒนธรรม ตลอดจนการใช้อำนาจ (Law & Glover, 2000)

จากผลการศึกษาของบอยล์ และคณะ (Boyle, et al., 1999) พบว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาล โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาล นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาล (Shobbrook & Fenton, 2002) ผู้บริหารการพยาบาลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาล และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Dunham-Taylor, 2000; Walumbwa & Lawler, 2003) และผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Irvine & Evans, 1995) ซึ่งการบริหารงานที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเองและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของการนิเทศงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยผู้  
นิเทศที่ดีควรทำตนให้เป็นแบบอย่าง เป็นพี่เลี้ยงที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำ สอนงาน  
และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่ายกย่อง ชมเชย ให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ เพื่อให้บุคลากรมี  
แรงจูงใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2 ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารที่มีความยุติธรรม มีความเสมอภาค  
ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน เชื่อมั่น ไว้วางใจ โดยมอบหมายงานที่ท้าทาย เหมาะสมกับ  
ความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น เห็นถึงความสำคัญและค่าของ  
ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ไม่มีอคติ จะส่งผลให้  
ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจผู้บริหารและเกิดความพึงพอใจในงานต่อไป ทั้งนี้ ความไว้วางใจใน  
ผู้บริหารนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่จะได้รับความ  
ไว้วางใจจากพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน ควรต้องมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่ทำให้เกิดการยอมรับใน  
ความสามารถ (Competency) ประพฤติตน วางตนเหมาะสม ทำตามสัญญาที่ให้ไว้ กระทำและใช้  
คำพูดอย่างให้เกียรติ มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเอาใจใส่ ห่วงใย สนับสนุนความก้าวหน้าและพัฒนา  
ความสามารถให้กับทุกคนอย่างเสมอภาค มีความจริงใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน  
(Openness)

2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การเสริมสร้างพลัง  
อำนาจเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมนำมาใช้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้อำนาจ  
(Power) ได้แก่ การให้อำนาจตัดสินใจ (Authority) การให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) การ  
สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (Resource allocation) ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ  
(Career advancement) ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น รู้สึกมีคุณค่าใน  
ตนเอง และเกิดความพึงพอใจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารทุก  
ระดับ ซึ่งหากผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับบุคลากร จัดสรรทรัพยากรและสิ่ง  
เอื้ออำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน สอน ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการทำงาน ให้ข่าวสาร  
ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน สนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน จะทำให้บุคลากรรู้สึกถึง  
ความสำคัญและค่าของตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงทำให้เกิดขวัญและ  
กำลังใจในการทำงาน

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) การ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ ได้แก่ พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น  
ให้รางวัล และเป็นประโยชน์โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้ ระบบการประเมินผล

ที่เป็นธรรมชาติ และผู้บังคับบัญชาประเมินผลด้วยความยุติธรรม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงมีความพยายาม ตั้งใจทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

### 3. ปัจจัยด้านงานในความรับผิดชอบ (Job Responsibility Factors)

3.1 ลักษณะของงาน (Work Itself) ลักษณะของงานนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในงาน โดยลักษณะงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในงานของบุคลากรพยาบาล ได้แก่ งานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย งานที่ใช้ความรู้ทักษะที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ งานที่ทำหายความสามารถ งานที่น่าสนใจ งานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า งานที่มีความปลอดภัย มีความมั่นคง งานที่มีอิสระ เป็นต้น และสำหรับลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรพยาบาลมีความไม่พึงพอใจในงาน ลาออกจากงาน หรือโอนย้าย ได้แก่ งานที่มีความเสี่ยงต่อการถูกทำร้ายจากผู้ป่วยและญาติ งานที่ต้องรองรับอารมณ์แปรปรวนของผู้ป่วย และงานที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ เป็นต้น จากผลการศึกษาของอิโต และคณะ (Ito, et al., 2001) ที่ทำการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพยาบาลในโรงพยาบาลจิตเวช ประเทศญี่ปุ่น 27 แห่ง จำนวน 1,494 คน พบว่าการเสี่ยงต่อการถูกผู้ป่วยทำร้ายร่างกาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงาน

3.2 ภาระงาน (Workload) ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรพยาบาลเห็นว่าการปฏิรูประบบสุขภาพโดยการปรับเปลี่ยนขอบเขตงาน ยุบรวมหน่วยงาน ลดจำนวนการจ้างพยาบาลวิชาชีพ โดยเพิ่มจำนวนการจ้างผู้ช่วยพยาบาลแทน ลดค่าใช้จ่ายการทำงานล่วงเวลาของพยาบาล ซึ่งแนวการปฏิบัตินี้ทำให้คุณภาพการบริการพยาบาลลดลง และทำให้พยาบาลเกิดความเครียดจากปริมาณของภาระงานที่เพิ่มขึ้น ขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานลดลง และลาออกจากวิชาชีพ

ทั้งนี้ จากการปฏิรูประบบบริการสุขภาพของประเทศไทยเท่าที่ผ่านมา ส่งผลทำให้มีผู้ใช้บริการในโรงพยาบาลรวมถึงสถานบริการสุขภาพภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยผลการสำรวจพบว่าโรงพยาบาลศูนย์มีปริมาณภาระงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 อีกทั้ง ตามนโยบายการประกันคุณภาพการรักษาพยาบาลที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ โดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อยของบุคลากรผู้ให้บริการ ทำให้มีพยาบาลจำนวนหนึ่งเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และลาออกจากวิชาชีพ

3.3 ตารางการปฏิบัติงาน (Work Scheduling) โดยจากผลการวิจัยระบุว่า ตารางการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนตารางเวรระหว่างผู้ร่วมงาน จะทำให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในงาน ซึ่งการจัดตารางการปฏิบัติงานหมุนเวียนที่ไม่เหมาะสม จะกระทบต่อจังหวะชีวภาพ (Biorhythms) โดยหากร่างกายไม่สามารถที่จะปรับระบบการทำงานของอวัยวะต่างๆ ให้สัมพันธ์กับเวลาการทำการกิจกรรมที่ปฏิบัติจนคุ้นเคย เช่น เวลานอน เวลาการ

รับประทานอาหาร เวลาการทำกิจกรรมกับครอบครัวและสังคม จะทำให้ระบบการทำงานของอวัยวะในร่างกายเสียสมดุล เกิดผลเสียต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจ

#### 4. ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน (Co-workers Factors)

4.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relationship) การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม จะก่อเป็นความยึดเหนี่ยวต่อกันของทีม และเกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาล ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงควมมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ การยอมรับ การช่วยเหลือ การแบ่งปันผลประโยชน์ การสนับสนุน พึ่งพา รวมถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Process) โดยการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มีลักษณะเป็นทีมงานที่มีกระบวนการทำงานแบบทีมผึ้ง (Bee Team) ซึ่งประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common goal) 2) ระบุขอบเขตหน้าที่ชัดเจน (Clear responsibility) 3) แบ่งงานกัน (Share workload) 4) พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependent) 5) สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutually supportive) 6) มีความเพียรพยายาม (Effort) 7) ทำงานอย่างมีแบบแผน (Function smoothly) 8) มีความเป็นระเบียบ (Highly organized) 9) มีความสามัคคี รักสงบ (Union and peaceful)

#### 5. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)

ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการที่แสดงถึงคุณลักษณะ รวมถึงความรับผิดชอบ ความจำเป็นของบุคคล ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลและแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

5.1 ระดับการศึกษา (Level of Education) จากผลการศึกษาวิจัยระบุว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยหากพยาบาลได้รับการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อัตราการลาออกจากงานจะลดลง นอกจากนี้ พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า เพราะพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่าจะมีโอกาสความก้าวหน้าในงานมากกว่าพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ ในอีกนัยหนึ่ง กรณีที่พยาบาลได้ศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น แต่ไม่ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงไม่ได้รับโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในการทำงาน พัฒนางานขององค์กร จะทำให้พยาบาลรู้สึกที่ตนเองไม่มีคุณค่า ส่งผลให้ลาออกหรือโอนย้ายไปทำงานที่อื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้โอกาสแก่บุคลากรในการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้การส่งเสริมความก้าวหน้าในงานต่อไปด้วย

5.2 ภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว (Family Workload) บุคลากรพยาบาลที่มีภาระความรับผิดชอบต่างๆ ในการดูแลครอบครัว และด้วยภาระดังกล่าว ทำให้ต้องมีการจัดสรร

เวลาส่วนหนึ่งเพื่อใช้ทำภาระงานซึ่งต้องรับผิดชอบต่อครอบครัว เช่น ดูแลบิดา มารดา เลี้ยงดูบุตร รับ-ส่งบุตรไปโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งในกรณีที่พยาบาลไม่สามารถจะจัดสรรเวลาแก่ครอบครัวได้ ก็จะต้องตัดสินใจลาออกจากงาน

5.3 ความสะดวกในการเดินทาง (Convenience Commute) โดยปกติ ผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากที่จะทำงานอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในที่ที่มีการคมนาคมสะดวก ไม่มีการจราจรติดขัด และอยู่ใกล้บ้านหรือที่อยู่อาศัย เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อีกทั้งความเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทางด้วย

ทั้งนี้ การทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลดังกล่าวแล้วนั้น จะส่งผลลัพธ์ต่างๆ ดังนี้ 1) มีแรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) 2) มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment)

#### ตอนที่ 5 องค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์

แก๊ปปา และคณะ (Gappa, Austin, and Trice, 2005) ระบุว่ามียุทธศาสตร์ประกอบจำเป็น 5 ประการในการทำงานวิชาการ ที่บุคลากรอาจารย์คาดหวัง และมีความสำคัญต่อกลุ่มบุคลากรอาจารย์ทั้งหลาย ประกอบด้วย

1. การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมของอาจารย์ (Employment equity) เป็นการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม เป็นธรรม ในทุกด้าน ทุกมุม จากทั้งหน่วยงานในสถาบันและสถาบัน ถือเป็นสิทธิของคณาจารย์ทุกคน โดยสิทธิต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ การมีและสามารถเข้าถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน สิทธิต่างๆ ที่พึงมีพึงได้โดยชอบธรรม ตามสถานะที่แตกต่างกันของสมาชิกคณาจารย์แต่ละคน เช่น ในกลุ่มคณาจารย์ที่ด้อยประสบการณ์ หรืออาจารย์ใหม่ เป็นต้น

2. ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) เป็นสิทธิหนึ่งที่มีความสำคัญต่อคณาจารย์ทุกคนในอิสระของการแสดงออกถึงแนวความคิดในการทำงานวิจัย รวมถึงการเผยแพร่ผลงานการศึกษาวิจัย ความมีอิสระในชั้นเรียนขณะทำการสอนหรืออภิปรายเนื้อหาวิชาต่างๆ และอิสระในฐานะการเป็นประชาชนพลเมืองโดยปราศจากหน้าที่ ตำแหน่งที่มีต่อสถาบัน เป็นต้น

3. ความสมดุลและยืดหยุ่นในงาน (Balance and flexibility) คือการที่สมาชิกคณาจารย์ทุกคน สามารถจะสร้างหรือทำงานตามที่ได้กำหนด/วางแผนไว้ หรือจะเปลี่ยนแปลง ขยายทิศทางในงานวิชาชีพจากที่กำหนด โดยเป็นการทำทั้งเพื่อสถาบัน และเพื่อการมีความหมาย ความสำคัญในงานที่ทำ รวมถึงชีวิตส่วนบุคคลด้วย

4. การได้พัฒนาและเติบโตเชิงวิชาชีพ (Professional growth) การที่สมาชิกทุกคน ซึ่งเป็นคณาจารย์ มีโอกาสที่จะสามารถเพิ่มเติม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ ในสิ่งที่คิดว่ามีความท้าทาย สิ่งที่ตนเองตระหนัก หรือสิ่งที่ต้องการ รวมทั้งสิ่งอื่นๆ ที่ลึกหรือมากกว่าการมีความพึงพอใจในงานเท่านั้น

5. สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในสังคมอาจารย์ (Collegiality and community involvement) คือโอกาสของสมาชิกคณาจารย์ที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชนผู้ร่วมงาน ที่มีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีคุณค่า ความสำคัญต่อสถาบัน และรู้สึกตระหนักในสวัสดิภาพและความปลอดภัยของกลุ่มผู้ร่วมงานตนเอง

โดยองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์ดังกล่าว แสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์ (Source: Rethinking Academic Work and Workplaces, 2006)

องค์ประกอบ 5 ประการข้างต้น ซึ่งได้แก่ การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมของอาจารย์ ความมีเสรีภาพทางวิชาการ ความสมดุลและยืดหยุ่นในงาน การได้พัฒนาและเติบโตเชิงวิชาชีพ และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในสังคมอาจารย์ นั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อกลุ่มอาจารย์ในการทำงานวิชาการ ซึ่งเป็นประเด็นที่สถาบันควรพิจารณาให้ความสำคัญ เพื่อให้ทั้งสถาบันและอาจารย์สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจต่างๆ ร่วมกันได้ โดยเป็นการสนองตอบความต้องการที่สำคัญและจำเป็นของอาจารย์ ที่จะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการนี้ เป็นสิ่งที่จะจูงใจให้อาจารย์อยากปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร และก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์คงอยู่กับสถาบันต่อไป

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

### การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

#### 1. ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีผู้ให้คำจำกัดความ หรือนิยามความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถอธิบายให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ได้แก่

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

ไรท์ และคณะ (Wright et. al., 1992) ระบุว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้ สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนด

ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอ์เตอร์, มารี (2003) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกลวิธีหนึ่งที่ใช้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีการกำหนดโครงการ กิจกรรม และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท

ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการควบคุม อย่างสอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและองค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งช่วยให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณาจาก จุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

### 2. การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing organizational direction)

- ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร ที่เน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

- ในองค์กรภาคเอกชน จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ภารกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร



## การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน การศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สภาพขององค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางองค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ โดยมีการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ (รีอบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003; รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา, 2547; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548; บุญใจ ศรีสถิตย์นราภูร, 2550) ดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับสภาพขององค์กร การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กร ในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไป ในสถานการณ์เดียวกันนั้นอาจส่งผลในเชิงลบกับบางองค์กร และส่งผลในเชิงบวกกับอีกบางองค์กร

ทั้งนี้ ในการศึกษาสภาพขององค์กรนั้น สิ่งที่ควรรวบรวมเพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548) ได้แก่

1) ประวัติความเป็นมาขององค์กร เช่น หน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร เหตุผลการจัดตั้งองค์กร

2) งานและโครงการ รวมถึงตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการ

3) แหล่งที่มาของรายรับ/รายได้ ขององค์กร

4) กระบวนการจัดทำแผนแม่บท แผนระยะยาว และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ผ่านมา โดยสิ่งที่ควรเน้น ได้แก่ กระบวนการวางแผน กระบวนการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลงานหรือโครงการ รวมถึงกระบวนการปรับแผน

5) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายเพื่อแปลงสู่แผนงาน โครงการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับอื่นๆ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

6) อิทธิพลของนักการเมือง สื่อ องค์กรพัฒนาเอกชน รวมถึงประชาชน ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นในลักษณะวิเคราะห์ (Analysis) แล้วนำผลมาสรุปสังเคราะห์ (Synthesis) เนื้อหา เพื่อประเมินสภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยวิธีที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่

SWOT Analysis เป็นวิธีวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) โอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทและศักยภาพขององค์กร และสอดคล้องกับบริบทสังคมในอนาคต

- การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเน้นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจุดแข็ง (Strength: S) จะเป็นสภาพปัจจุบันขององค์กรที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ หรือทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน และจุดอ่อน (Weakness: W) หมายถึง สภาพปัจจุบันขององค์กรซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เสียเปรียบ หรือไม่สามารถแข่งขันได้

ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าว มีการใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) (กัญญมน รุ่งเรืองธัญญา, 2543; วีรัชย์ ตันติวีระวิทยา, 2531) ได้แก่

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

โครงสร้างองค์กร (Structure) ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) กระบวนการและลำดับชั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

สไตล์การบริหารจัดการ (Style) การจัดการของผู้บริหารที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

บุคลากร/พนักงาน (Staff) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skills) ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย หรือการให้บริการ

ค่านิยมร่วมของบุคลากร (Shared Values) ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

- การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ โอกาสขององค์กร (Opportunities: O) เป็นสภาพภายนอกองค์กรปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อองค์กรในทางบวก ทำให้เป็นโอกาสขององค์กร หรือทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย และสำหรับอุปสรรคหรือสิ่งคุกคาม (Threats: T) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ในทางลบ ทำให้องค์กรเสียเปรียบทางการแข่งขันและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ระบุถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกว่า เมื่อได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับองค์กรแล้วนั้น ข้อมูลซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่วิเคราะห์แล้วว่าเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร จัดว่าเป็นโอกาส และสำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลด้านลบแก่องค์กร ถือว่าเป็นภัยอุปสรรค

โดยในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคดังกล่าวขององค์กร นิยมใช้แนวคิด PEST Analysis ได้แก่

การเมือง (Political) วิเคราะห์บริบทด้านการเมือง จากนโยบายการบริหารประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเคลื่อนไหวด้านการเมือง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายการบริหารราชการ นโยบายการบริหารการศึกษา นโยบายสาธารณสุข เป็นต้น

เศรษฐกิจ (Economic) วิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ นโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เช่น นโยบายเปิดเสรีทางการค้า อัตราการว่างงาน ค่าครองชีพ และงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล เป็นต้น

สังคม (Social) วิเคราะห์จากปัจจัยและสภาพสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น โครงสร้างประชากร วิถีชีวิตหรือแบบแผนการดำเนินชีวิต คุณภาพชีวิต ปัญหาสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และสังคม ค่านิยมและวัฒนธรรมของสังคม เป็นต้น

เทคโนโลยี (Technology) โดยวิเคราะห์จากความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบโทรคมนาคมสื่อสาร เป็นต้น

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร จะทำให้ทราบถึงสถานะการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยน คัดค้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมในขั้นต่อไป ขณะเดียวกันก็ย้อนกลับไปทบทวนพันธกิจ และวัตถุประสงค์ ว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรหรือไม่

3. การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร

4. การกำหนดกลยุทธ์ โดยหลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว ต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรมาคัดค้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยทั่วไปกลยุทธ์มี 3 ระดับ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือด้านการปฏิบัติการ (Functional Strategy) กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลายกลยุทธ์ หลายทางเลือก แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด จะต้องพยายามผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ขององค์กร และจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากจุดแข็งและโอกาส โดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

#### หลักการกำหนดกลยุทธ์

1. มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. มีความเหมาะสมกับทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร รวมทั้งบริบทภายนอก
3. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามศักยภาพขององค์กรและบริบทภายนอกองค์กรที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)
5. กลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
6. มีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติและบรรลุผลสำเร็จ

#### ข้อควรระวังในการกำหนดกลยุทธ์

1. ในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นการประมวลและใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่วิเคราะห์ว่าเป็นโอกาส อุปสรรค จุดเด่น หรือจุดด้อยขององค์กรนั้น ควรตระหนักว่าข้อมูลเหล่านั้นอาจสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้หลากหลาย
2. กลยุทธ์ต้องสามารถรองรับและมีความเพียงพอกับทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร ดังนั้นภายหลังจากกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ต้องเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในทิศทางที่กำหนด
3. กลยุทธ์แต่ละระดับต้องรองรับและสอดคล้องกัน

### ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

ภายหลังจากการทำ SWOT Analysis และพิจารณาทบทวนการจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการขจัดจุดอ่อนและอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามองค์กร ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส มากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยสื่อสารข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis สู่บุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และรวบรวมความคิดเห็นมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การทำเมตทริกซ์ อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง (Treats Opportunity Weakness Strengths matrix: TOWS matrix) เป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสขององค์กรมา กำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความโดดเด่น และคิดค้นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคและจุดอ่อนขององค์กร โดยการทำเมตทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กรและบริบทภายนอก

ทางเลือกกลยุทธ์ของเมตทริกซ์ อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง ประกอบด้วยทางเลือกกลยุทธ์ 4 ทางเลือก (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร, 2550) ได้แก่

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นสภาพขององค์กรที่มีจุดแข็งและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารควรใช้จุดแข็งขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันมาเป็นกลยุทธ์ขยายกิจการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต เพื่อสร้างความเติบโตของงาน 2) กลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การประชาสัมพันธ์ ขยายการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategy) เป็นสภาพขององค์กรที่มีจุดอ่อนและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยควรนำความได้เปรียบทางการแข่งขันมาแก้ไขจุดอ่อน เช่น พัฒนาระบบบริหารโดยปรับรื้อระบบโครงสร้างองค์กร (Re-engineering) พัฒนาคุณภาพผลผลิต พัฒนาการพยาบาลมนุษย์โดยพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ เป็นต้น

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) เป็นสภาพขององค์กรที่มีจุดแข็งและมีสิ่งคุกคามการดำเนินงานขององค์กร ควรใช้จุดแข็งมาขจัดอุปสรรคหรือสิ่งคุกคาม

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นสภาพขององค์กรที่มีจุดอ่อนและมีสิ่งคุกคามการดำเนินงานขององค์กร ควรดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนและสิ่งที่คุกคามนั้น เช่น ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงาน (Turnaround strategy) เป็นต้น

## กระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

### กลยุทธ์การคงอยู่ในองค์กร (Retention Strategies)

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006b อ้างถึงใน นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทรัพยากร (Resourcing Strategy) โดยกลยุทธ์ทรัพยากรทำให้องค์กรมีหลักประกันว่ามีบุคลากรและคงอยู่ในองค์กรตามความจำเป็นและจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีพื้นฐานที่ความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ และความจำเป็นในการปฏิบัติการขององค์กร กลยุทธ์ทรัพยากรประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) แผนทรัพยากร (Resourcing Plan) กลยุทธ์การคงอยู่ในองค์กร (Retention Strategy) กลยุทธ์ยืดหยุ่น (Flexibility Strategy) และกลยุทธ์การจัดการวุฒิสมารถ (Talent Management Strategy)

กลยุทธ์การคงอยู่ในองค์กร (Retention Strategy) เป็นการวางแผนในการทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรตามต้องการ ซึ่งเป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญคงอยู่และลาออกลดลง ขึ้นกับการวิเคราะห์สาเหตุการที่บุคลากรคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร การสัมภาษณ์คนที่ลาออก (Exit Interview) มักได้รับเหตุผลที่ไม่น่าเชื่อถือ เหตุผลที่คนยังคงอยู่หรือลาออกควรได้จากการสำรวจทัศนคติ ความคิดเห็นของบุคลากร หาแบบแผนที่เหมือนกัน โดยอาจได้จากการสนทนากลุ่ม หาเหตุผลในการคงอยู่หรือปัญหาในการลาออก แผนในการคงอยู่ของบุคลากร (Retention Plan) ควรมีในจุดที่ขาดความผูกพันและไม่มีความพึงพอใจการทำงาน ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

1. การจ่ายค่าตอบแทน ปัญหาจากการขาดการแข่งขัน ความไม่เท่าเทียม และความไม่ยุติธรรมของระบบการจ่ายค่าตอบแทน ประกันความเข้าใจของพนักงานในการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานและรางวัล
2. การออกแบบงาน ควรออกแบบเพื่อเพิ่มความหลากหลายในความชำนาญ ความสำคัญภาระหน้าที่ในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ผลย้อนกลับ โอกาสในการเรียนรู้และการเติบโต
3. ผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะขาดแรงจูงใจถ้าไม่มีความชัดเจนในความรับผิดชอบของงาน หรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้รับการแจ้งว่าการทำงานดีหรือไม่ หรือรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความยุติธรรม
4. การเรียนรู้และพัฒนา การลาออกจะเพิ่มขึ้นถ้าบุคลากรไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา หรือถูกสั่งให้ทำโดยไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม

5. การพัฒนาสายอาชีพ ความไม่พึงพอใจทางอาชีพเป็นสาเหตุหลักของการลาออก บุคลากรตระหนักว่าการพัฒนาสายอาชีพได้ต้องย้ายออก นายจ้างต้องลดแนวโน้มการลาออก เช่น การให้ความชำนาญที่กว้างขึ้น ขั้นตอนที่เป็นระบบในการประเมินศักยภาพ การให้ความชอบภายในองค์กร การพัฒนาความเป็นธรรมในการประเมินความชอบ การแนะนำความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

6. ความผูกพันองค์กร เพิ่มโดยอธิบายถึง พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ขององค์กร การสื่อสารกับพนักงานที่ทันการแบบเผชิญหน้า โอกาสให้พนักงานเสนอความคิดในการพัฒนาระบบการทำงาน ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานหลังจากการปรึกษาและถกเถียงกับพนักงาน

7. การขาดกลุ่มสัมพันธ์ พนักงานรู้สึกโดดเดี่ยวและไม่มีความสุขถ้าไม่มีการทำงานเป็นทีมร่วมกัน หรือรู้สึกว่ามีการแยกกันเป็นกลุ่มการเมืองในองค์กร

8. ความไม่พอใจและขัดแย้งกับผู้จัดการและผู้นิเทศ เหตุผลทั่วไปในการลาออกคือ ความรู้สึกไม่พอใจการจัดการทั่วไปหรือผู้จัดการหรือทีมนำ ว่าไม่มีความยุติธรรม ซึ่งแก้ไขโดยการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในทีมนำและผู้จัดการองค์กร

9. การสรรหา การคัดเลือก การให้ความชอบ การลาออกอย่างรวดเร็วอาจมาจากการคัดเลือกและการตัดสินใจผิดในการสนับสนุนบุคลากร

10. ความคาดหวังสูงทางการตลาด การสร้างความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เกี่ยวกับโอกาสการพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรม และการเพิ่มความสามารถในการได้รับการจ้างงาน ถ้าไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงจะนำไปสู่ความไม่พอใจและการลาออก

### **ขั้นตอนและกระบวนการเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรอาจารย์**

ลาวาเนีย และคณะ (Lavana et. al., 2011) ได้ศึกษาถึงหลักที่เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในกลุ่มคณาบดีและคณาจารย์จาก 6 สถาบัน ในเขต Agra-Mathura ได้เสนอขั้นตอน กระบวนการเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ (Steps for retaining faculty talent) ไว้ดังต่อไปนี้

- จัดทำโปรแกรมการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ ใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 3 สัปดาห์ โดยรวมถึงการแนะนำภาพรวมของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบัน และมอบหมายให้อาจารย์ที่มีอาวุโสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับอาจารย์ใหม่ในตลอดช่วงเวลาการปฐมนิเทศ

- อาจารย์ควรต้องทราบและตระหนักถึงนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ของสถาบันเป็นอย่างดี

- การปรับใช้นโยบายและโปรแกรมต่างๆ กับอาจารย์อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม ซึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนี้ จากผู้บริหารหน่วยงานที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่

- สถาบันการศึกษาในปัจจุบันได้นำโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์มาใช้สำหรับอาจารย์ของสถาบัน เพื่อการปรับปรุงบุคลิกลักษณะ และเพื่อเป็นการวางแนวทางในวิชาชีพของอาจารย์
  - การจะให้อาจารย์คงอยู่กับองค์กร เพื่อเป้าหมายการสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระยะยาวได้นั้น สถาบันควรส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างน้อย 1 สิ่งต่อสัปดาห์ ซึ่งจะทำให้เป็นแรงกระตุ้นการสร้างสรรคงานที่เร้าใจ จูงใจ และมีผลสำเร็จ
  - การตอบแทนรางวัลและแรงจูงใจต่างๆ แก่อาจารย์ เป็นไปตามผลงานของแต่ละบุคคล
    - อาจารย์ที่มีผลงานที่มีความโดดเด่นสมควรได้รับการยอมรับโดยการตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง และอื่นๆ ที่เหมาะสม พร้อมกับให้โอกาสในการแสดงถึงภาวะผู้นำ หรือแสดงความคิดริเริ่มที่มีความน่าสนใจเป็นพิเศษต่อสมาชิกคณาจารย์และสถาบัน
    - อาจารย์ที่มีอาวุโสในระดับต่างๆ ควรมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น เป็นปากเสียงหนึ่ง และได้รับทราบผลย้อนกลับ โดยผ่านทาง การเข้าร่วมประชุมประจำปี หรือประชุมครึ่งปี กับผู้บริหารหน่วยงาน หรือคณบดี
    - การให้ของขวัญ รางวัลกับอาจารย์ ในวาระสำคัญหนึ่งหรือสองครั้ง จะทำให้อาจารย์เกิดความรู้สึกดี และเข้าใจถึงความใส่ใจ ความตระหนักขององค์กรที่มีต่อพวกเขา
    - พยายามจัดหาสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความสะดวก และความสมดุลในชีวิตครอบครัว และการทำงานของอาจารย์ อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม จะส่งผลช่วยสนับสนุนการมีผลิตภาพ ความพึงพอใจ และการคงอยู่กับสถาบันของอาจารย์
    - การทำให้อาจารย์มีความเข้าใจอย่างกระจ่างเกี่ยวกับภาพรวมของกลยุทธ์ใน ศักยภาพ แรงงาน จุดแข็งและจุดอ่อน และทักษะความสามารถพิเศษ
    - การยอมรับถึงความจำเป็นของบุคลากรอาจารย์ เพื่อการค้นหา เพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ๆ ในการเรียนการสอน รวมถึงจัดเวลาให้สำหรับการทำโครงการและเขียนงานวิจัย โดยควรมีการอนุญาตให้ลาพัก (Sabbatical leaves) หนึ่งภาคการศึกษาโดยได้รับเงินเดือนเต็ม หรือหนึ่งปีการศึกษาโดยรับเงินเดือนครึ่งหนึ่ง เป็นต้น
    - การจัดหาผู้ช่วยจากภายนอก (External Grants Assistance) สำหรับการทำงานวิจัย หรืองานอื่นๆ ตามความประสงค์ เพื่อประโยชน์ในงานของอาจารย์
    - การให้สามารถลาเพื่อดูแลบุตร (Maternity/Paternity Leave) สำหรับอาจารย์ที่มีบุตร หรือรับบุตรบุญธรรม หรือรับลูกเลี้ยง โดยอาจจ่ายหรือไม่จ่ายค่าจ้าง/เงินเดือน
    - ออกแบบแผนงาน การประชุมเพื่อหาความต้องการในการบริหารจัดการที่สำคัญ และจำเป็น เฉพาะกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษของสถาบันการศึกษา



### เครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ (Faculty retention toolkit)

ศูนย์ความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบัน แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตัน (University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change, 2006) ได้เสนอเครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ (Faculty retention toolkit) สำหรับวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาลัยศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยผู้บริหารในการคงอยู่ของอาจารย์ การคงอยู่ของอาจารย์จะเกิดขึ้นได้ เมื่ออาจารย์ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงบรรยากาศทั่วไปขององค์กร นำไปสู่การมีผลิตภาพที่ดีขึ้นและความพึงพอใจที่มากขึ้นของอาจารย์ โดยการคงอยู่ของอาจารย์ถือเป็นวิกฤติของสถาบันทั้งในแง่เหตุผลเรื่องขวัญกำลังใจ และเหตุผลทางเศรษฐกิจจากค่าใช้จ่ายในการสรรหาคณาจารย์มาทดแทนนั้น มีมูลค่าสูงกว่าค่าใช้จ่ายเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ ทั้งนี้ ADVANCE Center for Institutional Change ได้กำหนดข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบัน ที่จะเป็นเครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ ได้แก่

1. การมีการควบคุม กำกับ ดูแลอย่างเป็นระบบ จะทำให้สามารถจัดการมือคอดีโดยไม่ตั้งใจ และเป็นการสร้างสรรค์โอกาสให้กับอาจารย์ทุกคน
2. การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนอาจารย์ทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศให้กับอาจารย์อย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน
3. ให้การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและจำเป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออาจารย์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของอาจารย์ทุกระดับ
4. การประกาศ รับรอง ให้การยอมรับแก่บุคลากรอาจารย์ผู้มีความสำคัญในทุกภาระงาน ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ รวมถึงในงานกิจกรรมริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ
5. การใช้แหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้เป็นประโยชน์ เพื่อการสรรหาคัดเลือก และการคงอยู่กับสถาบันของอาจารย์ เช่น การพิจารณาปรับปรุงเงินเดือน การใช้ตำแหน่งศาสตราจารย์ การลดภาระงาน การให้ลาพัก การสนับสนุนงานวิจัย การใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ทั้งนี้ในการพิจารณาใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ควรทำการตัดสินใจบนพื้นฐานการพิจารณาเป็นรายกรณี
6. การรับและสนับสนุนอาจารย์ในหลากหลายสาขา หลายความรู้ความสามารถ ให้คุณค่า ความสำคัญกับอาจารย์ในหลากหลายสาขาที่มีความสามารถในการสร้างผลสำเร็จของงาน โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานและคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการส่งเสริม/พัฒนาเส้นทางวิชาชีพ ให้กับกลุ่มอาจารย์สาขาต่างๆ เหล่านั้น
7. การเสนอและให้โอกาสแก่อาจารย์ในการพัฒนาวิชาชีพ โดยความร่วมมือ/ช่วยเหลือ และการใช้ระบบเครือข่าย

8. ให้การสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกในการใช้นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ อย่างยืดหยุ่น เหมาะสม จะสามารถปรับปรุง เสริมสร้างประสบการณ์ของอาจารย์และช่วยทำให้อาจารย์คงอยู่กับสถาบัน

9. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกอาจารย์โดยผ่านการสนทนาเป็นรายบุคคล หรือการสนทนากลุ่ม (Focus groups) หรือข้อมูลจากคณบดีและผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อค้นหา แยกแยะปัจจัยในการคงอยู่ของอาจารย์ และหาแนวทางการแก้ไขสิ่งที่เป็นอุปสรรคเหล่านั้น

ดังนั้น สรุปได้ว่าการศึกษานี้เกี่ยวกับกลยุทธ์ข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และกระบวนการแนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สภาพขององค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางองค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อมาพัฒนา กำหนดเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยการทำ SWOT Analysis ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) ซึ่งใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกถึงโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) โดยใช้ PEST Analysis แล้วพิจารณากำหนดรายการสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) จับคู่จุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส จุดอ่อนกับอุปสรรค รวมทั้งอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรประกอบ ในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

## ตอนที่ 7 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

### การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม ควรเป็นขนาดที่ถูกต้องตามหลักสถิติและพอเหมาะตามหลักปฏิบัติ ทั้งนี้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักสถิติต้องเป็นขนาดที่เป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นในระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ถูกต้องตามหลักสถิติขึ้นอยู่กับตัวแปรสำคัญ เช่น ขนาดของประชากร ความแปรปรวนของประชากร ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เป็นต้น โดยสำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักปฏิบัติต้องเป็นขนาดที่มีความเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อจำกัดต่างๆ เช่น กำลังคน งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ ระยะเวลา เป็นต้น นักวิจัยจึงควรกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยยึดเกณฑ์การกำหนดขนาดระหว่างหลักสถิติและหลักปฏิบัติ โดยที่ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะต้องไม่เล็กจนเกินไป จนทำให้มีความคลาดเคลื่อน

สูงกว่าระดับที่สามารถยอมรับได้ ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ใหญ่จนเกินไป จนทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะดำเนินงานจนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ ทั้งนี้ โดยทั่วไปหากประชากรมีขนาดใหญ่มากเพียงใด ขนาดของกลุ่มตัวอย่างก็ควรใหญ่ตามไปด้วย เนื่องจากการทดสอบสมมติฐานหรือการประมาณค่าทางสถิติจะมีคุณภาพสูงขึ้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ แต่อย่างไรก็ดีการเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างก็ไม่ได้เป็นสัดส่วนโดยตรงต่อการเพิ่มขนาดของประชากรและการเพิ่มคุณภาพของการสรุปอ้างอิงไปยังประชากร (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536; วรรณิ แกมเกตุ, 2551)

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกระทำได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร มีหลายวิธีซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดของพารามิเตอร์ที่ต้องการทดสอบหรือประมาณค่า และ 2) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป

ทั้งนี้ มีตารางสำเร็จรูปเพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน 2 ตาราง ได้แก่ ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) และตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ซึ่งทั้ง 2 ตารางดังกล่าว เป็นตารางสำเร็จรูปสำหรับกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยที่เป็นการศึกษาค่าสัดส่วนหรือร้อยละของประชากร

ตารางที่ 2.1 ตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (Table for Determining Sample Size from a Given Population)

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346

ตารางที่ 2.1 ตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (Table for Determining Sample Size from a Given Population) (ต่อ)

N	S	N	S	N	S
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note: N is population size, S is sample size

ที่มา: เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970)

### วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2555) โปรแกรม G\*Power ได้รับการพัฒนาเมื่อปี 1996 เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้งานได้ทั้ง Windows and Mac platform ต่อมามีการพัฒนา G\*Power 2 และ G\*Power 3 ในช่วงปี 2003-2007 และล่าสุดมีการพัฒนา G\*Power 3.1 แต่การพัฒนาคู่มือการใช้โปรแกรมยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ต้องใช้คู่มือการใช้โปรแกรม G\*Power 2 ควบคู่กันไป

โปรแกรม G\*Power 3.1 สามารถรองรับการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบได้ถึง 5 แบบ ในขณะที่โปรแกรม G\*Power 2 ทำได้เพียง 3 แบบแรก การวิเคราะห์ทั้ง 5 แบบ คือ

1) การวิเคราะห์อำนาจการทดสอบก่อนการวิจัย (priori power analysis) เป็นการกำหนดขนาดตัวอย่างจากค่าอำนาจการทดสอบที่นักวิจัยต้องการ

2) การวิเคราะห์อำนาจการทดสอบหลังการวิจัย (post hoc power analysis) เป็นการประมาณค่าอำนาจการทดสอบจากขนาดตัวอย่างที่นักวิจัยใช้ในการวิจัย ให้ผลการวิเคราะห์ถูกต้อง

มากกว่าวิธี retrospective power analysis ที่ใช้ในโปรแกรม SPSS และโปรแกรมอื่นๆ ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นที่เป็นปัญหาหลายข้อ

3) การวิเคราะห์อำนาจการทดสอบแบบประนีประนอม (compromise power analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่ทำได้ทั้งก่อนและหลังการวิจัย โดยมีการกำหนดอัตราส่วนความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (error probability ratio) =  $q = \alpha/\beta$  กรณีการใช้  $q = 1$  แสดงว่านักวิจัยประกันการทดสอบโดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการทดสอบทั้งสองประเภทมีค่าเท่ากัน วิธีนี้มีประโยชน์เมื่อผลการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบก่อนการวิจัย ได้ขนาดตัวอย่างที่มีจำนวนสูงกว่าประชากรที่มีอยู่จริง นักวิจัยอาจใช้การวิเคราะห์อำนาจการทดสอบแบบประนีประนอม โดยกำหนดขนาดตัวอย่างสูงสุดตามที่เป็นจริง และกำหนดค่า  $q = 4$  ซึ่งเป็นการยอมให้มีความคลาดเคลื่อนประเภทที่หนึ่งสูงมาก เมื่อเทียบกับประเภทที่สอง เนื่องจากขนาดตัวอย่าง

4) การวิเคราะห์ความไว (sensitivity analysis) เป็นการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (effect size) ที่เป็นจุดวิกฤติในรูปฟังก์ชันของขนาดตัวอย่าง ค่าอำนาจการทดสอบและระดับนัยสำคัญที่นักวิจัยกำหนด ซึ่งรับประกันได้ว่าผลการวิจัยมีอำนาจการทดสอบตามที่นักวิจัยต้องการ

5) การวิเคราะห์เกณฑ์ (criterion analysis) ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งของการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบหลังการวิจัย เมื่อนักวิจัยเห็นความสำคัญของระดับนัยสำคัญน้อยกว่าความสำคัญของอำนาจการทดสอบ เช่นในการทดสอบความกลมกลืน (goodness of fit test)

การใช้โปรแกรม G\*Power 3 และ 3.1 มี 4 ขั้นตอน คือ

1) เลือกวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติที่เหมาะสมกับปัญหาวิจัยที่ต้องการจากเมนูหลัก ซึ่งมีสถิติให้เลือกใช้ 5 กลุ่ม (ได้แก่ t-test, Z-test, F-test, Chi-squared test, และ exact test) แต่ละกลุ่มมีสถิติทดสอบอีกหลายประเภท เช่น กลุ่ม t-test มีสถิติทดสอบในโปรแกรม G\*Power ถึง 12 ประเภท

2) เลือกวิธีการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบหนึ่งในห้าแบบข้างต้น เช่น เลือก t-independent samples จากกลุ่ม t-test

3) ป้อนข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ขนาดตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

4) คลิกปุ่ม “Calculate” ที่หน้าต่างโปรแกรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ขั้นตอนการใช้โปรแกรม G\*Power ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ ขั้นตอนที่ 3 คือ การป้อนข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ขนาดตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ รวม 4 ค่า ได้แก่ 1) ค่าขนาดอิทธิพล (effect size) 2) ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบประเภทที่หนึ่ง =  $\alpha$  3) อำนาจการทดสอบ =  $(1 - \text{ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบประเภทที่สอง}) = (1 - \beta)$  และ 4) อัตราส่วนการจัดสรรขนาดตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (allocation ratio) =  $N_2/N_1$  ซึ่งนิยมกำหนดให้มีขนาดตัวอย่างสองกลุ่มเท่ากัน โดย  $N_2/N_1 = 1$

การกำหนดค่าขนาดอิทธิพลทำได้ 2 วิธี คือ

ก) การป้อนข้อมูลดิบโดยตรงและให้โปรแกรมประมาณค่าขนาดอิทธิพลให้

ข) การป้อนข้อมูลขนาดอิทธิพลโดยตรง วิธีนี้นักวิจัยต้องมีข้อค้นพบจากงานวิจัยในอดีต รู้ค่าขนาดอิทธิพล และป้อนข้อมูลโดยใส่ค่าขนาดอิทธิพลที่ทราบ หรือใส่ค่าประมาณขนาดอิทธิพลที่ Cohen (1977) กำหนดไว้ แยกเป็น 3 ระดับ คือ ขนาดเล็ก ปานกลาง และใหญ่ ตามประเภทของค่าขนาดอิทธิพลที่สำคัญรวม 6 ประเภท คือ

- 1) ขนาดอิทธิพลสำหรับการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม =  $d$
- 2) ขนาดอิทธิพลสำหรับการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่ม =  $f$
- 3) ขนาดอิทธิพลสำหรับการทดสอบไค-สแควร์ =  $w$
- 4) ขนาดอิทธิพลสำหรับการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ =  $\rho$
- 5) ขนาดอิทธิพลสำหรับการทดสอบเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ =  $q$
- 6) ขนาดอิทธิพลสำหรับการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการวิเคราะห์

ถดถอยเชิงเส้นตรง =  $f^2$  ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ค่าขนาดอิทธิพล 3 ระดับ จำแนกตามประเภทของค่าขนาดอิทธิพล 6 ประเภท

Test	Effect size	Small	Medium	Large
1. Difference between two means	$d = (\mu_1 - \mu_2)/\sigma$	0.20	0.50	0.80
2. Difference between many means	$f = \sqrt{(\eta^2 / (1 - \eta^2))}$	0.10	0.25	0.40
3. Chi-squared test	$w = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (\pi_{1i} - \pi_{0i})^2}{\pi_{0i}}}$	0.10	0.30	0.50
4. Pearson's correlation coefficient	$\rho$ or $r$	0.10	0.30	0.50
5. Difference between correlation coeff.	$q = \text{Fisher's } z_1 - \text{Fisher's } z_2$	0.10	0.30	0.50
6. Linear multiple correlation coefficient	$f^2 = R^2_{Y \cdot B} / (1 - R^2_{Y \cdot B})$	0.02	0.15	0.35

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ข้อมูลที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งงานวิจัยที่มีคุณภาพ และการจะได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหนึ่งคือการมีเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (วรรณิ แกมเกตุ, 2551) ทั้งนี้ เครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ หมายถึง เครื่องมือวิจัยที่ให้ผลการวัดที่มีคุณสมบัติ คือ ผลการวัดมีความตรง มีความเที่ยง มีความเป็นปรนัย มีความยากง่ายพอเหมาะ มีอำนาจจำแนกสูง มีประสิทธิภาพ ไร้อคติ และมีความครบถ้วน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ นักวิจัยจึงต้องประเมินคุณภาพของข้อมูล ซึ่งทำได้โดยการประเมินหรือตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย หรือประเมินคุณภาพการวัดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม ตามที่ต้องการในการวิจัยหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543)

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ระบุถึงการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามว่า มีวิธีส่วนหนึ่งที่เป็น การตรวจสอบในด้านความตรงของเนื้อหาเรียกชื่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ความตรงของเนื้อหาเรียกชื่อ (Item Content Validity)** เป็นการตรวจสอบความ สอดคล้องของคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหา และ/หรือนิยามตัวแปรที่มุ่งวัดหรือไม่ ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการนำข้อคำถามที่สร้างขึ้น พร้อมทั้งเนื้อหาและนิยามของตัวแปรที่ ต้องการวัดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจใช้ประมาณ 3-7 คนก็ได้ พิจารณาตรวจสอบความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา หรือนิยามตัวแปรที่มุ่งวัด โดยผลการพิจารณาให้คะแนนเป็น ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา/นิยาม/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา/นิยาม/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงเนื้อหา/นิยาม/จุดประสงค์

หลังจากนั้นจึงนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ (item objective congruence: IOC) โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้

ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

## การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รู้จักและใช้กันโดยทั่วไปในการเก็บข้อมูลจากบุคคล โดยการสัมภาษณ์เป็นปฏิสัมพันธ์หรือสถานการณ์ของการสนทนา ซักถาม ได้ตอบแบบเผชิญหน้า (face-to-face) อย่างมีจุดหมายระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) กับผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) โดยใช้ประเด็นคำถามที่ได้ออกแบบไว้เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับตอบปัญหาการวิจัย ซึ่งการสัมภาษณ์นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ (Kerlinger and Lee, 2000 อ้างถึงใน วรณี แกมเกต, 2551)

ประการที่หนึ่ง ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำรวจเพื่อช่วยระบุตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการตั้งสมมติฐานการวิจัย

ประการที่สอง ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลักสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ ในการวิจัย

ประการที่สาม ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือประกอบ หรือเสริมจากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีอื่นๆ เช่น ตรวจสอบความตรงของข้อมูลที่ได้กับวิธีการอื่นๆ ติดตามผลที่เกิดขึ้นโดยที่นักวิจัยไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน หรือเป็นการศึกษาข้อมูลในเชิงลึกถึงที่มาหรือเหตุผลต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูล เป็นต้น

ทั้งนี้ การสัมภาษณ์มีอยู่หลายประเภท โดยทั่วไปหากพิจารณาแบ่งตามรูปแบบของการสัมภาษณ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Kerlinger and Lee, 2000 อ้างถึงใน วรณี แกมเกต, 2551)

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นมาตรฐาน (Structured or Standardized Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดและจัดเตรียมข้อคำถามที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า มีการเรียงลำดับก่อน-หลังของข้อคำถาม รวมทั้งการใช้ภาษา การใช้คำต่างๆ จะถูกกำหนดไว้เป็นระบบชัดเจน ในลักษณะเช่นเดียวกับแบบสอบถาม แต่ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ประกอบการสัมภาษณ์ คือแบบสัมภาษณ์

ประเภทของสารสนเทศและข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยทั่วไปประกอบด้วยข้อมูลที่ต้องรวบรวม 3 ประเภท คือ สารสนเทศที่ระบุถึงผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ สารสนเทศทางด้านสังคมวิทยา และสารสนเทศเพื่อตอบปัญหาการวิจัย ซึ่งลักษณะของข้อคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ส่วนใหญ่นิยมใช้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ข้อคำถามแบบปลายปิด ข้อคำถามแบบปลายเปิด และข้อคำถามแบบสเกล โดยเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงออกในลักษณะของระดับความมากน้อยเกี่ยวกับข้อคำถามนั้นๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในลักษณะของมาตราประมาณค่า (rating scale) ข้อคำถามต่างๆ ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนี้จะต้องสร้างและจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกับแบบสอบถาม



การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เหมาะในกรณีที่นักวิจัยต้องการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจที่กลุ่มตัวอย่างอาจมีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ จึงต้องอาศัยการสัมภาษณ์แทนการใช้แบบสอบถาม ซึ่งในกรณีนี้ นักวิจัยอาจไม่สามารถทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองได้ทั้งหมด และต้องใช้พนักงานสัมภาษณ์ช่วยในการเก็บข้อมูล ดังนั้นแบบสัมภาษณ์จึงต้องออกแบบไว้อย่างชัดเจน มีคู่มือการสัมภาษณ์ และมีการอบรมพนักงานสัมภาษณ์เป็นอย่างดี เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ลักษณะข้อมูลที่ต้องการ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของประเด็นคำถามในแต่ละข้อ เพื่อที่จะได้ซักถามข้อมูลได้ตรงประเด็นที่นักวิจัยต้องการ รวมทั้งอบรมเทคนิคและมารยาทในการสัมภาษณ์ด้วย โดยการดำเนินการต่างๆ นี้ ก็เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน นำมาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ การสัมภาษณ์วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่เบี่ยงเบนจากความแตกต่างในการสัมภาษณ์ และมักเป็นข้อมูลที่ให้ภาพกว้างเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษา แต่มีข้อจำกัดที่ทำให้ได้ข้อมูลไม่ลึกซึ้งในแง่ของความหมายและความรู้สึกนึกคิดที่แฝงเร้นอยู่

2. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง หรือแบบไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured or Unstandardized Interview) เป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่นสูง เปิดกว้าง ไม่มีการกำหนดข้อคำถามที่แน่นอนตายตัวไว้ล่วงหน้า ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการตั้งคำถาม สามารถปรับเปลี่ยนคำถาม การใช้คำถามให้เหมาะสมตามบริบทของการสัมภาษณ์ได้ และไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาในการถามที่เหมือนกันทุกคน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามล้วงหาคำตอบที่ต้องการในการวิจัยให้ได้อย่างลึกซึ้งเพียงพอและครอบคลุม การสัมภาษณ์วิธีนี้ต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ ที่มีประสบการณ์และทักษะเป็นอย่างดี โดยในการสัมภาษณ์แบบนี้มักดำเนินการโดยนักวิจัยเอง เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้และเข้าใจในเรื่องที่ตนเองจะทำการวิจัย รู้ถึงข้อมูลที่ต้องการ จึงสามารถตั้งคำถาม ปรับเปลี่ยนคำถาม ได้ตามความเหมาะสมในขณะที่สัมภาษณ์ โดยนักวิจัยอาจเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ หรือแนวคำถามกว้างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบ่งออกเป็นแบบย่อยๆ ได้ 2 แบบ ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น หรืออธิบายแนวคิดของตนเองเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่นักวิจัยต้องการออกมาอย่างเต็มที่ โดยที่นักวิจัยไม่ได้กำหนดกรอบหรือประเด็นเฉพาะเจาะจงในเรื่องนั้นๆ เพียงแต่กล่าวนำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงความต้องการ แล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องอย่างอิสระ การสัมภาษณ์แบบนี้จึงเหมาะที่จะใช้ในกรณีที่นักวิจัยยังไม่มีแนวคิดที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับข้อมูลที่จะได้รับสำหรับเรื่องนั้นๆ

2.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth or Intensive Interview) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (focus interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์มี

จุดสนใจหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาอยู่แล้ว จึงต้องดึงความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดสนใจที่ต้องการศึกษา โดยนักวิจัยต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการระดมถาม (probe) เพื่อล้วงความจริง ความรู้สึกนึกคิดเชิงลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ในกรณีที่เห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ออกนอกเรื่อง ต้องพยายาม โยงเข้าหาประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ หรือในบางครั้งอาจจะต้องหาจังหวะรื้อฟื้นประเด็นที่ถามอย่างสุภาพ โดยไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจและไม่อยากให้ความร่วมมือ ซึ่งการทำเช่นนี้ได้ต้อง อาศัยประสบการณ์และความรู้ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงศิลปะของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งนักวิจัยจะต้องฝึกฝน และเตรียมการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี

### การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หรือการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไว้ในกลุ่มหรือ Factor เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ใน Factor เดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือ ทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละ Factor จะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมี ความสัมพันธ์กันน้อยมาก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

รสริน ศรีธิกันนท์ (<http://www.saruthipong.com/port/document/299-705/299-705-8.pdf>, 26 ธันวาคม 2554) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate statistical technique) ที่ได้มีการนำไปใช้ในแทบทุกวงการวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นในวงการสังคมศาสตร์ เช่น สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ ประชากรศาสตร์ มานุษยวิทยาและ โบราณคดี จิตวิทยาสังคม หรือในวงการวิทยาศาสตร์ รวมถึงในวงการการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน ปัจจัยที่ได้ถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น

- การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis)

- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

- การทดสอบสมมติฐาน t-test, Z-test

- การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis)

2. ใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์ (Multicollinearity)

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4. ทำให้อธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้

#### **จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบ**

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)

2. เพื่อพิสูจน์ ตรวจสอบ หรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นค้นพบ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

#### **การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ**

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะช่วยนักวิจัยอย่างมากในเรื่องการประเมินธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และค้นหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัด โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะใช้ในการสำรวจข้อมูล กำหนดจำนวนองค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร เมื่อผู้วิจัยไม่มีหลักฐานอ้างอิงเพียงพอสำหรับเป็นกรอบของสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบภายใต้ข้อมูลที่สอบวัดได้

#### **กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบและแปลความหมาย**

ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สามารถแบ่งได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. เก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์ อันดับแรกในขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ต้องการวิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบของเมตริกสหสัมพันธ์

2. การสกัดองค์ประกอบ ขั้นตอนที่สองในการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การค้นหาจำนวนองค์ประกอบที่มีความสามารถเพียงพอในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งมีวิธีการให้เลือกใช้ ดังนี้

- Maximum Likelihood Method (หรือ Canonical Factoring)
- Least-Squares Method (หรือ Principal Axis Factoring )
- Alpha Factoring
- Image Factoring

- Principal Components Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบเพื่อเก็บไว้สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปในอนาคต กฎที่ดีที่สุดสำหรับการกำหนดจำนวนขององค์ประกอบคือ “Eigenvalue > 1” ค่า Eigenvalue เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความสามารถขององค์ประกอบว่าจะอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างได้มากน้อยเพียงไร โดยปกติถ้าองค์ประกอบนั้นอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างได้น้อยกว่า 1 Eigenvalue แล้วก็ไม่มีประโยชน์ที่จะนำองค์ประกอบนั้นมาใช้

3. การเลือกวิธีการหมุนแกน เนื่องจากก่อนการหมุนแกนตัวแปรแต่ละตัวมีค่า Loading สูงมากเนื่องจากตัวแปรบางตัวสามารถเป็นสมาชิกขององค์ประกอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ จึงยากในการแปลความหมายของข้อมูล วิธีเดียวที่จะแปลผลได้คือต้องหมุนแกนเพื่อให้ตัวแปรบางตัวที่เดิมเป็นสมาชิกหลายองค์ประกอบ กลายเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งอย่างเด่นชัด ซึ่งมีอยู่ 2 วิธี คือ

3.1 Orthogonal ใช้ในกรณีที่ตัวแปรแต่ละตัวเป็นอิสระจากกัน การหมุนแกนด้วยวิธีนี้มีวิธีการหมุนแกน 3 แบบ คือ

- Varimax
- Equamax
- Quartimax

3.2 Oblique ใช้ในกรณีที่ตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน วิธีการหมุนแกนมี 2 แบบ คือ

- Oblimin
- Direc quartimin

4. การเลือกค่า Loading เป็นการแยกว่าตัวแปรใดควรจะอยู่ในองค์ประกอบใด โดยพิจารณาจากค่า Loading ของตัวแปรต่างๆ ว่ามีค่ามากที่สุดอยู่ที่องค์ประกอบใด ก็จัดให้อยู่ในองค์ประกอบนั้น แต่มีข้อแม้ว่าค่า Loading ควรจะมีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป

5. การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแล้วขั้นตอนต่อมา คือ การตั้งชื่อให้แต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีกฎในการตั้งชื่อ ดังนี้

- สั้น อาจตั้งชื่อเพียง 1-2 คำ
- มีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร (2555) การวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถจำแนกได้เป็น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis = EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis = CFA) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง

สำรวจ ใช้พัฒนาเครื่องมือวิจัยวัดความรู้สึกภายในจิตใจ เพื่อให้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นสามารถวัดตัวแปรตรงตามโครงสร้างทฤษฎี สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ค้นพบ เหมาะสำหรับการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย ภายหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตรงกับโมเดลหรือทฤษฎีหรือไม่

ทั้งนี้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ แต่วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไม่ได้ โดยโปรแกรมที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่ AMOS และ LISREL

**เงื่อนไขการใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ** มีดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2555)

1. ตัวแปรทุกตัวต้องมีค่าต่อเนื่อง
2. จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีจำนวนมากพอสมควร โดยมีมากกว่า 30 ตัวแปร (Knapp & Campbell-Heider, 1989)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในปัจจุบันเดียวกัน ควรมีความสัมพันธ์กันระดับสูง ( $r > .30$ )
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างปัจจัย ควรมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
5. ข้อมูลแจกแจงแบบโค้งปกติ แต่ในกรณีที่สกัดตัวประกอบหรือสกัดปัจจัยโดยใช้วิเคราะห์องค์ประกอบหลัก สามารถวิเคราะห์กับชุดข้อมูลที่แจกแจงไม่เป็นแบบโค้งปกติ
6. มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่
  - 6.1 ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับจำนวนตัวแปร ในกรณีจำนวนตัวแปรที่ศึกษามีจำนวนมาก กลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดใหญ่ด้วย
  - 6.2 ในกรณีกลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (Homogeneous) และจำนวนตัวแปรที่ศึกษาไม่มากนัก ขนาดตัวอย่างไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่ โดยสามารถศึกษาจากขนาดตัวอย่าง 100 -200 คน (Tabachnick & Fidell, 2001)
  - 6.3 ขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ของ คอมเรย์และลี (Comrey & Lee, 1992)
 

50 คน	Very Poor
100 คน	Poor
200 คน	Fair
300 คน	Good
500 คน	Very good
≥1,000 คน	Excellent

จากการศึกษาโดย คอสเทลโลและออสบรอนด์ (Costello & Osborne, 2005) ที่ศึกษาอัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปร (อัตราส่วนขนาดตัวอย่าง : จำนวนคำถาม) โดยศึกษาจากงานวิจัยที่ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ในช่วง 2 ปี (ค.ศ. 2002-2004) พบผลดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 อัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปร โดยคอสเทลโลและออสบรอนด์ (Costello & Osborne, 2005)

อัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่าง : จำนวนตัวแปร	ร้อยละ
2 : 1 or less	14.7
> 2 : 1 ≤ 5 : 1	25.8
> 5 : 1 ≤ 10 : 1	22.7
>10 : 1 ≤ 20 : 1	15.4
>20 : 1 ≤ 100 : 1	18.4
>100 : 1	3.0
รวม	100.0

### ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2555)

#### ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

มีวิธีการทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล ได้แก่

1.1 วิเคราะห์เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้แก่ ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในปัจจัยเดียวกันสูง ( $r = .20-.80$ ) และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างปัจจัยระดับต่ำ ( $r < .20$ ) หรือไม่ควรมากกว่า .30

1.2 ตรวจสอบ Bartlett's test of Sphericity สมมติฐานที่ทดสอบ คือ

$H_0$  : ตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_A$  : ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กัน

$\alpha = .05$

Bartlett's test of Sphericity เป็นวิธีตรวจสอบลักษณะเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่าเป็นเมตริกซ์เอกลักษณะหรือไม่ หากผลพบว่าค่า Chi-square มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กัน หรือเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เป็นเมตริกซ์เอกลักษณะ ซึ่งหมายความว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบ

1.3 วิเคราะห์ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ซึ่งเป็นค่าที่บอกให้ทราบว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ โดย KMO มีค่าระหว่าง 0.00 - 1.00 การแปลค่า KMO ดังนี้

ค่า KMO .90 ขึ้นไป	ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด
ค่า KMO .80-.89	ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับมาก
ค่า KMO .70-.79	ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับปานกลาง
ค่า KMO .60-.69	ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับน้อย
ค่า KMO .50-.59	ข้อมูลมีความเหมาะสมระดับน้อยมาก
ค่า KMO < .50	ข้อมูลไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

### ขั้นที่ 2 การสกัดปัจจัย

วัตถุประสงค์ของการสกัดปัจจัย เพื่อให้ได้ปัจจัยจำนวนหนึ่งที่ประกอบด้วยจำนวนปัจจัยน้อยที่สุด แต่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุด

**การสกัดปัจจัยด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method)** หลักการของวิธีองค์ประกอบหลัก คือ การรวมกันเชิงเส้นของตัวแปร เพื่อให้ได้ปัจจัยจำนวนน้อยที่สุด แต่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุด โดยทั่วไปนิยมสกัดปัจจัยด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก เนื่องจากสามารถใช้กับข้อมูลที่แจกแจงแบบโค้งปกติ และไม่ใช่ว่าเป็นแบบโค้งปกติ นอกจากนี้ เป็นวิธีที่ลดจำนวนตัวแปรที่มีหลายตัวแปรให้เหลือจำนวนตัวแปรที่น้อยลง

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สกัดได้ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยตัวแปรที่เป็นสมาชิกในหลายๆ ปัจจัย เพื่อให้องค์ประกอบที่สกัดได้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยทำให้ตัวแปรที่เป็นสมาชิกในหลายปัจจัย เป็นสมาชิกในปัจจัยที่ชัดเจนปัจจัยเดียว จึงต้องหมุนแกนปัจจัย

### ขั้นที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย

วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัย คือ ทำให้ปัจจัยที่สกัดได้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยทำให้ตัวแปรเป็นสมาชิกในปัจจัยที่ชัดเจนเพียงปัจจัยเดียว

**วิธีหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation)** เป็นวิธีหมุนแกนในลักษณะที่แกนปัจจัยแต่ละปัจจัยจะหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะตั้งฉากกันโดยตลอดที่มีการหมุนแกนปัจจัย ทำให้แกนปัจจัยแต่ละปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กัน เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด เนื่องจากทำให้ผลลัพธ์การวิเคราะห์ง่ายต่อการแปลผล วิธีหมุนแกนแบบมุมฉากที่นิยมมี 3 วิธี ได้แก่

Varimax เป็นวิธีหมุนแกนปัจจัยที่ทำให้ปัจจัยมีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงในแต่ละปัจจัย และทำให้ปัจจัยแต่ละปัจจัยแยกจากกันชัดเจน เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด

Quartimax เป็นวิธีหมุนแกนปัจจัยที่ทำให้มีจำนวนปัจจัยน้อยที่สุดในการอธิบายตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งค่าน้ำหนักปัจจัยที่สูงเด่นชัดมีเพียงปัจจัยเดียว

Equamax เป็นวิธีหมุนแกนปัจจัยที่ผสมผสานระหว่างวิธี Quartimax และ Varimax ซึ่งมีความนิยมใช้น้อย

### การกำหนดน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)

จุดประสงค์การกำหนดน้ำหนักปัจจัย เพื่อให้ปัจจัยที่สกัดได้ไม่แสดงค่าน้ำหนักตัวแปรที่น้อยกว่าเกณฑ์น้ำหนักตัวแปรที่กำหนด โดยค่าสัมประสิทธิ์ (Coefficient) หรือค่าน้ำหนักปัจจัยมีค่าระหว่าง 0.00-1.00 และมีหลักการกำหนดน้ำหนักปัจจัย ดังนี้

หลักการกำหนดน้ำหนักปัจจัยจากขนาดตัวอย่าง การกำหนดน้ำหนักปัจจัยจากขนาดตัวอย่างในงานวิจัย ซึ่งน้ำหนักปัจจัยจะแปรผกผันกับขนาดตัวอย่าง (Hair et. al., 1995)

ตารางที่ 2.4 การกำหนดน้ำหนักปัจจัยจากขนาดตัวอย่างในงานวิจัย (Hair et. al., 1995)

น้ำหนักปัจจัย	ขนาดตัวอย่าง
.30	350
.35	250
.40	200
.45	150
.50	120
.55	100
.60	85
.65	70
.70	60
.75	50



#### ขั้นที่ 4 พิจารณาจำนวนปัจจัยหรือจำนวนองค์ประกอบ

การพิจารณาจำนวนปัจจัยที่สกัดได้ว่ามีกี่ปัจจัย พิจารณาจากผลลัพธ์ในตาราง Total Variance Explained โดยพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen value) ที่มีค่ามากกว่า 1 ตามเกณฑ์ Kaiser (Kaiser's criteria) ซึ่งเป็นค่าที่นักสถิติมีความคิดเห็นพ้องกันว่า เป็นค่าไอเกนต่ำสุดที่ทำให้จำนวนปัจจัยที่สกัดได้มีความน่าเชื่อถือ (Velicer & Jackson, 1990) โดยค่าไอเกนเป็นค่าที่บอกให้ทราบว่า จำนวนปัจจัย (Factors) ที่สกัดได้มีกี่ปัจจัย ซึ่งเป็นค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวแปรในปัจจัยหนึ่งๆ

การนำค่าไอเกนมาพิจารณาจำนวนปัจจัย โดยวิธีของ Guttman & Kaiser โดยพิจารณาปัจจัยที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 ประกอบด้วยตัวแปรไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักปัจจัย .30 ขึ้นไป วิธีนี้เหมาะสำหรับตัวแปรที่มีจำนวนระหว่าง 20-50 ตัวแปร

โดยเหตุผลที่กำหนดตัวแปรในแต่ละปัจจัยไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร เนื่องจากการกำหนดความหมายปัจจัยสามารถสื่อความหมายของทุกตัวแปรที่เป็นสมาชิกของปัจจัยได้ชัดเจน

#### ขั้นที่ 5 การกำหนดความหมายปัจจัย (Factor Meaning)

การกำหนดความหมายปัจจัย ให้กำหนดความหมายปัจจัยที่ครอบคลุมตัวแปรทุกตัวแปรที่เป็นสมาชิกของปัจจัยนั้นๆ

กล่าวคือ ผู้วิจัยอาจตั้งชื่อตามความคล้ายคลึงกันของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ หรือตามโครงสร้างของทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา หรือตั้งชื่อใหม่ที่สอดคล้องกับแนวความคิดของผู้วิจัยเอง แต่ควร จะสื่อความหมายของตัวแปรทุกตัวที่อยู่ในองค์ประกอบนั้นได้

### **ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

สุชาติ หลวงศักดิ์ (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานอาชีพพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตจังหวัดราชบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตจังหวัดราชบุรี จำนวน 427 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสัมประสิทธิ์เส้นทาง โดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 12.662 ค่าความน่าจะเป็น .316 ที่องศาอิสระ 11 ค่าดัชนีความกลมกลืน 0.993 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย 0.019 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อการคงอยู่ในงานอาชีพพยาบาล เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงด้านลบต่อการคงอยู่ในงานอาชีพพยาบาล คือ ความเหนื่อยหน่ายในงาน

ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในงานอาชีพพยาบาล คือ ตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม คุณลักษณะของงาน อายุ และความพึงพอใจในงาน โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของ ตัวแปรการคงอยู่ในงานอาชีพพยาบาลได้ร้อยละ 38.1

ละออ อริยกุลนิมิต (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล และตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 951 คน จากโรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศ จำนวน 25 แห่ง สุ่มได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 120 ตัวชี้วัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการสกัดตัวประกอบหลัก Principal Component analysis และหมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (varimax) มีผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์มีจำนวน 10 ตัวประกอบ 117 ตัวชี้วัด สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 72.03 โดยมีตัวประกอบ ดังนี้ 1) การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือร้อยละ 12.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบจำนวน 23 ตัวบ่งชี้ 2) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.7 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ 3) การให้อิสระในงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ 4) การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.2 มีตัวบ่งชี้จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ 5) การพัฒนาวิชาการและวิจัย สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.7 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ 6) การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.6 มีตัวบ่งชี้จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 7) การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.1 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ 6 ตัวบ่งชี้ 8) การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.0 มีตัวบ่งชี้จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 9) การมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.5 มีตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 10) การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.0 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

กักร พฤษานานนท์ และคณะ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐ โดยการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นแพทย์ที่ลาออกจากราชการ จำนวน 958 คน ตามที่สามารถหาที่อยู่ได้ และมีแบบสอบถาม 278 ชุด คิดเป็นร้อยละ 29.02 ที่ได้รับการตอบกลับและมีข้อมูลเพียงพอในการนำมาวิเคราะห์ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยด้านนโยบาย ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะงาน การขาดขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนความผูกพันกับองค์กร ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลของแพทย์ที่ลาออกโดยโมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม LISREL พบว่า โมเดลแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่างๆ และส่วนมากส่งผลในเชิงบวกต่อการลาออกของแพทย์ โดยมีค่า ไค-สแควร์ เท่ากับ 2.218 ( $p = 0.330$ ,  $df = 2$ ,  $GFI = 0.998$ ) ซึ่งแสดงว่ามีความสอดคล้องของโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยความผูกพันกับองค์กรส่งผลสูงสุดต่อการลาออก (0.698) และปัจจัยเศรษฐกิจและสังคมส่งผลในทางลบต่อความผูกพันกับองค์กร (-0.049) ในขณะที่ปัจจัยด้านขวัญกำลังใจ (0.515) และด้านความพึงพอใจในงาน (0.112) ส่งผลในเชิงบวก ทั้งนี้ ปัจจัยเศรษฐกิจและสังคม (0.275) และขวัญกำลังใจ (0.185) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ขณะที่ลักษณะงาน (-0.28) และนโยบาย (-0.039) ส่งผลลบต่อความพึงพอใจ โดยสรุปได้ว่าปัจจัยของความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการลาออกของแพทย์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์แพทย์ที่ลาออกจากภาครัฐ

นิพนธ์ พุ่งลัดดา (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 300 คน แบ่งเป็นกลุ่มที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาล 150 คน และในโรงพยาบาลเอกชน 150 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) ด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise method) ซึ่งผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาล ได้แก่ สวัสดิการ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และอายุ โดยสำหรับตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลเอกชน มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน ความสะดวกในการเดินทาง ค่าตอบแทน และโอกาสก้าวหน้า โดยตัวแปรทั้ง 7 ตัวนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน ได้ร้อยละ 76.04 ทั้งนี้ มีสมการจำแนก คือ  $Z = .710$  (สวัสดิการ) +  $.507$  (สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน) -  $.382$  (สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน) -  $.336$  (ค่าตอบแทน) -  $.215$  (ความสะดวกในการเดินทาง) +  $.183$  (อายุ) -  $.182$  (โอกาส

ก้าวหน้า) โดยสมการจำแนกกลุ่มสามารถพยากรณ์กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาล ได้ถูกต้องร้อยละ 94.0 และสามารถพยากรณ์กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลเอกชน ได้ถูกต้องร้อยละ 96.0 โดยสมการจำแนกกลุ่มสามารถพยากรณ์การเป็นสมาชิกกลุ่มได้ถูกต้องเฉลี่ยร้อยละ 95.0

กุลธิดา สุกจิตร์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 392 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความตั้งใจที่จะลาออก โอนย้าย หรือเปลี่ยนงานแน่นอน คิดเป็นร้อยละ 23.7 มีความคิดที่จะลาออก โอนย้าย หรือเปลี่ยนงาน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และไม่เคยคิดที่จะลาออก โอนย้าย หรือเปลี่ยนงานเลย คิดเป็นร้อยละ 19.1 โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านขององค์กรซึ่งสามารถพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ได้แก่ การทำงานเกินบทบาทหน้าที่

สุรีย ท้าวคำลือ (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 293 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า อายุ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และอายุ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานได้ร้อยละ 29.3 ( $R^2 = .293$ ) ได้สมการทำนาย ดังนี้  $Z = .281$  (การมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน) + .206 (ค่าตอบแทน) + .160 (ลักษณะงาน) + .124 (อายุ)

สุธิดา โดพันธานนท์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 7 แห่ง จำนวนรวม 356 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การ ประกอบด้วยข้อมูล ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยด้านองค์การ และระดับความมั่นใจต่อการคงอยู่ในองค์การ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบไคจิสติก ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า การคงอยู่ในองค์การของพยาบาลวิชาชีพพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ มีอัตราสูงสุด ในกลุ่มที่มีระดับความมั่นใจในการคงอยู่ในองค์การ คิดเป็นร้อยละ 42.98 รองลงมาคือกลุ่มที่มีระดับความมั่นใจในการคงอยู่ในองค์การอยู่ในระดับเฉยๆ หรือไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 35.40 และกลุ่มที่ไม่มีความมั่นใจในการคงอยู่ในองค์การ คิดเป็นร้อยละ 21.63 ทั้งนี้ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.22 เท่า (Odds ratio = 1.22)

โสภณ พงศ์สุพัฒน์ (2549) ได้ทำการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ/ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านรายได้ สวัสดิการ

ทั้งนี้ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน ซึ่งพบว่าการมีตำแหน่งงานเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูง ส่วนด้านความรับผิดชอบ/ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีตำแหน่งพนักงานตามสัญญาจ้าง ลูกจ้างประจำ และอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง ส่วนตำแหน่งอาจารย์ประจำมีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่า ผู้ที่มีตำแหน่งพนักงานตามสัญญาจ้าง และอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง ในด้านรายได้และสวัสดิการพบว่าผู้ที่มีตำแหน่งอาจารย์ประจำ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีตำแหน่งอื่นๆ และสำหรับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าในตำแหน่งอื่นๆ

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยพบว่า ปัจจัยและวิธีการจูงใจอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเปิด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเชิงเศรษฐกิจ และปัจจัยจูงใจเชิงบริหาร โดยปัจจัยจูงใจเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการให้เงินเดือนเพิ่ม การให้โบนัส การให้ส่วนแบ่งจากการขายหนังสือ รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเพิ่มพูนความรู้ สำหรับปัจจัยจูงใจเชิงบริหาร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้การยอมรับนับถือ การใส่ใจในสุขภาพ การให้เข้าอบรมสัมมนา การให้คะแนนสำหรับการประเมินการปฏิบัติงาน และการใช้ผลงานทางวิชาการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเปิดที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับกิจกรรมต่างๆ ส่วนปัจจัยจูงใจเชิงบริหาร ได้แก่ เป้าหมายในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น การให้การยอมรับนับถือ และความเสมอภาค ยุติธรรม

ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี โดยจากการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ศรัทธา และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ตามลำดับ ในด้านความรับผิดชอบ การมีปริมาณงานที่มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากสายงานตามที่อยู่บังคับบัญชาเห็นสมควร หน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติตรงกับสายงานหรือตำแหน่งในปัจจุบัน ตามลำดับ ในด้านความสำเร็จในชีวิต การมีโอกาสได้ใช้สติปัญญา ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ ตามลำดับ ส่วนด้านความหวัง ความต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มั่นคง ความคาดหวังที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มั่นคงกว่าเดิม การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ ทั้งนี้ พบว่ามีแรงจูงใจระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อหรือฝึกอบรม มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

จิระวรรณ จันทร์ปรางค์ (2550) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาตนเองของอาจารย์มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี โดยผลการศึกษาพบว่า อาจารย์มีความต้องการในการพัฒนา

ตนเองในภาพรวม อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรมและสัมมนา ด้านการวิจัย ด้านการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ โดยเฉพาะ ด้านการวิจัยและการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ต้องการให้มีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ มีการจัดสรรงบประมาณ การอำนวยความสะดวก รวมทั้ง การให้คำปรึกษา แนะนำ และอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนกฎระเบียบ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ

พัสนีย์ อรรถสกุลรัตน์ (2552) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานอาชีพครู ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 จังหวัดสุรินทร์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 419 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยสรุปว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า ไค-สแควร์ เท่ากับ 1.684 ( $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.93$ ,  $SRMR = 0.044$ ,  $RMSEA = 0.040$ ,  $CN = 342.99$ ) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สร้างขึ้น สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของการคงอยู่ในอาชีพครูได้ร้อยละ 66 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด คือ เจตคติต่ออาชีพครู รองลงมาคือ ความเหนื่อยหน่ายในงาน ความพึงพอใจในงาน และการรับรู้ความสามารถในการสอน และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด คือ การรับรู้ความสามารถในการสอน รองลงมาคือ ภาระงานที่รับผิดชอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย วิธีการศึกษาแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน โดยผลการศึกษา ขั้นตอนที่ 1: ทบทวนปรากฏการณ์ การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ร่วมกับทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาพัฒนาเป็นโมเดลเชิงทฤษฎีการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย พบว่า ในภาพกว้าง การย้ายออกและคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นไปตามช่วงขึ้นลงของภาวะ เศรษฐกิจของประเทศ ช่วงที่เศรษฐกิจหดตัวและวิกฤตเศรษฐกิจ สถานการณ์การคงอยู่ของแพทย์จะ ค่อนข้างดี ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่และเศรษฐกิจฟื้นตัว แพทย์จะไหลออกสู่ภาคเอกชน ส่วนในภาพ แแคบ จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 3 กลุ่มปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านความต้องการส่วนบุคคล ปัจจัยด้าน ความต้องการของโรงพยาบาลชุมชน และปัจจัยด้านความต้องการของชุมชนในเขตชนบท สำหรับใน การศึกษา ขั้นตอนที่ 2: วิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของแพทย์ใช้ทุนครบ จากงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 65 คน และส่วนที่ 2 ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก แพทย์ใช้ทุนครบที่คงอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัด นครราชสีมา จำนวน 39 คน แล้วนำสิ่งที่ค้นพบมาปรับโมเดลเชิงทฤษฎี โดยผลการศึกษาพบว่า การ

คงอยู่ของแพทย์ผันแปรไปตาม อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาบ้านเกิดหรือการตั้งถิ่นฐานที่อยู่ ตำแหน่ง รูปแบบการศึกษา และในการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์มี 3 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ทักษะที่ดีต่อชนบท ภาระงานที่เหมาะสม และค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสม 2) ปัจจัยด้านโรงพยาบาลชุมชน ได้แก่ ขนาดโรงพยาบาลชุมชน ระบบบริหารในการดูแลผู้ป่วยทางคลินิก และความสัมพันธ์กับผู้บริหารและทีมงาน และ 3) ปัจจัยด้านชุมชนในเขตชนบท ได้แก่ ความเจริญของชุมชน การยกย่องเชิงสังคม และความรับผิดชอบต่อครอบครัว ทั้งนี้ ในการศึกษา ขั้นตอนที่ 3: วิจัยเชิงปริมาณ เป็นการทดสอบโมเดล โดยการสำรวจข้อมูลจากแพทย์ประจำที่คงอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน หลังใช้ทุนครบ 2 ปีทั่วประเทศ จำนวน 613 คน คิดเป็นร้อยละ 62.89 ผลจากการปรับโมเดล เป็นตัวแปรระดับปัจเจกบุคคล 16 ตัว เพื่อทำการทดสอบเชิงปริมาณ ได้ผลลัพธ์เป็นโมเดลการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย ระยะต้น (อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี) และระยะปลาย (อายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป) โดยปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ของแพทย์ระยะต้น มี 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานภาพสมรส 2) ความพึงพอใจของแพทย์ 3) ลักษณะของงาน และ 4) บริบทของชุมชน โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวร่วมกันอธิบายการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน ร้อยละ 13.3 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม มี 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) วิชาชีพทั่วไป 2) ลักษณะของรายได้ 3) บริบทของงาน 4) บริบทของชุมชน 5) การจัดการปฏิบัติการทางแพทย์ และ 6) เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายเขตปกติ/กัณฑ์ สำหรับปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ของแพทย์ระยะปลาย มี 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) เพศ 2) สถานภาพสมรส 3) วิชาชีพทั่วไป 4) รูปแบบการศึกษา 5) ลักษณะของรายได้ และ 6) บริบทของงาน โดยตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกันอธิบายการคงอยู่ของแพทย์ ร้อยละ 38.8 และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม มี 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการปฏิบัติการทางการแพทย์ และ 2) เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายเขตปกติ/กัณฑ์

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ด้านกลยุทธ์การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน ในการจัดการปฏิบัติการทางการแพทย์ให้เกิดภาระงานที่เหมาะสม ค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน สนับสนุนนโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อสร้างบริบทของงานที่ดี เสนองานให้กับคู่ชีวิตของแพทย์ในพื้นที่เดียวกับโรงพยาบาลชุมชน และบุตรของแพทย์ได้เข้าเรียนในโรงเรียนพื้นที่เดียวกัน เพื่อสร้างความสมดุลของชีวิตกับงาน สำหรับกลยุทธ์ด้านอุปทานของแพทย์ เสนอรูปแบบการศึกษาในการอบรมร่วมกับศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงพยาบาลชุมชน และกลยุทธ์ด้านอุปสงค์ของแพทย์ เสนอให้มีการติดตามประเมินผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา และสำรวจการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นประจำทุกปี เพื่อประเมินปัญหาและประสิทธิผลของมาตรการที่กำหนดไว้ โดยโมเดลการคงอยู่



ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน สามารถนำมาใช้ในการทำนายการคงอยู่ของแพทย์ได้เพียงช่วงเวลาสั้น เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

นิรัชรา ราโชกาญจน์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อการตัดสินใจย้ายและลาออกของอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยทำการเก็บข้อมูลจากอาจารย์จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 81.45 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อาจารย์มีความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง ซึ่งความพึงพอใจในงานด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และเงินเดือนที่แตกต่างกันทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ ตัวแปรความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจย้ายและลาออก ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ และการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยความพึงพอใจในความมั่นคงในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจย้ายและลาออก และความพึงพอใจในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันเกี่ยวกับลักษณะงานที่มอบหมายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจย้ายและลาออก สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ในแนวโน้มที่จะย้ายและลาออก พบว่าอาจารย์มีความคิดว่าจะย้ายและลาออก ที่ระดับ 50 เปอร์เซ็นต์ มีจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 23.77 รองลงมาคือความคิดว่าจะย้ายและลาออก 80 เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นร้อยละ 16.83 และมีอาจารย์ร้อยละ 5.94 ที่คิดว่าจะไม่ย้ายและลาออก ทั้งนี้ ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจย้ายและลาออก ซึ่งมีอาจารย์เลือกให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง จำนวนสูงสุด (ร้อยละ 23.76) ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเลือกให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ในจำนวนสูงรองลงมา (ร้อยละ 16.83) ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

จุฑามาศ สนทนาก (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยพายัพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 641 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และทดสอบความเที่ยงด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง .949 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยวิธีสกัดองค์ประกอบหลักและหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนริแมกซ์ และจัดการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา

ตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยพายัพ และดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ 64 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 66.72 ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศทางวิชาการ ด้านความภูมิใจในผลงาน ด้านผลตอบแทนและความพึงพอใจ ด้านการได้รับการสนับสนุน ด้านความรักสถาบัน ด้านบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ด้านการได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว และด้านการมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรประกอบปัจจัยด้านบรรยากาศทางวิชาการ ด้านความภูมิใจในผลงาน ด้านการได้รับการสนับสนุน ด้านผลตอบแทนและความพึงพอใจ และด้านความรักสถาบัน โดยจำแนกได้เป็น กลยุทธ์ระดับสถาบัน กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน และกลยุทธ์ระดับบุคคล

บงกชพร ตั้งฉัตรชัย (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข การวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งสิ้น 376 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไป 2) ปัจจัยด้านบุคคล 3) ปัจจัยด้านองค์การ 4) การคงอยู่ในงาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยโลจิสติก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพ คงอยู่ในงานร้อยละ 62 รายได้ของพยาบาลวิชาชีพมีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีขนาดอิทธิพล 1.57 เท่า (Odds ratio = 1.57) โดยปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ คือ ด้านคุณลักษณะขององค์การ มีขนาดอิทธิพล 1.08 เท่า (Odds ratio = 1.08) และด้านลักษณะงานและการทำงานมีขนาดอิทธิพล 1.06 เท่า (Odds ratio = 1.06) สำหรับตัวแปรที่ร่วมทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ รายได้ของพยาบาลวิชาชีพ คุณลักษณะขององค์การ และลักษณะงานและการทำงาน สามารถทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 24.8 ( $R^2 = .248, p < 0.05$ )

กุสุมาลี โพธิ์ปัสสา จุรีรัตน์ โตะบุญพา และเบญจพร ทิพย์ผลาผลกุล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม

แผนการพัฒนาอาจารย์ในโครงการฯ ตลอดจนหาวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่มีความสอดคล้องกับวิถีชีวิต และการทำงานของอาจารย์ โดยเป็นการวิจัยประเมินผล (Evaluation research) ใช้แบบจำลองซิป และใช้ระเบียบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแผนและโครงการพัฒนาอาจารย์ ประกอบด้วย ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ ผู้อำนวยการวิทยาลัยและผู้บังคับบัญชาของผู้สำเร็จการศึกษารวมทั้งผู้ดำเนินงานแผนและโครงการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันพระบรมราชชนก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) มีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ ปี 2537-2553 จำนวน 81 คน เป็นผู้จบปริญญาเอก 71 คน และปริญญาโท 10 คน มีผู้สำเร็จการศึกษาที่ย้ายออกจากสถาบันพระบรมราชชนก และลาออก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.28 ของผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมด 2) ผู้สำเร็จการศึกษาได้ทำงานให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการทำงานวิจัย และสนับสนุนงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศ การนำเสนอผลงานวิชาการทั้งเวทีในประเทศและต่างประเทศ การเขียนบทความวิจัย และบทความวิชาการตีพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ และเกิดความร่วมมือระหว่างประเทศ 3) ข้อมูลด้านศักยภาพของผู้สำเร็จการศึกษา ประเมินโดยผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา มีทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูงทั้งหมด จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.58$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.29$ ) ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.05$ ) ด้านการวิจัย ( $\bar{X} = 3.93$ ) และด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 3.76$ )

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า 1) มีปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา ในการใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน คือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป และได้รับมอบหมายไม่ตรงกับเชี่ยวชาญเฉพาะ วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างหรือปรับเปลี่ยน และการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและอุปสรรค คือ สถาบันพระบรมราชชนกควรมีแผนเป็นนโยบายกลาง โดยเป็นแนวทางเพื่อช่วยป้องกันภาวะสมองไหล ตระหนักถึงขวัญและกำลังใจโดยเฉพาะเงินเดือน สนับสนุนทุนวิจัยและจัดสรรเวลาให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้ทำการวิจัย และทำงานที่มีความซับซ้อนมากกว่าปัจจุบัน นอกเหนือจากงานสอน งานที่ได้รับมอบหมายควรเป็นงานที่ทำหาย สร้างสรรค์ และควรได้รับการเอื้ออำนวยเวลาด้วย สถาบันพระบรมราชชนกควรผลักดันให้องค์กรมีเอกลักษณ์เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย และเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้ทำงานเพื่อองค์กรและประเทศชาติ

รัชนี ศุภจินทรรัตน์ และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยทำนายความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทำนายความต้องการออกจาก

งานของอาจารย์พยาบาลคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลและสถาบันสมทบ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลและสถาบันสมทบ 9 แห่ง รวมเป็น 10 แห่ง ที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 390 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยชุดคำถาม 2 ส่วน คือ ปัจจัยส่วนบุคคลและความต้องการออกจากงาน จำนวนรวม 21 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะงาน 2) บรรยากาศองค์การ 3) ความผูกพันต่อองค์การ 4) คุณภาพชีวิต และ 5) วัฒนธรรมองค์การ รวม 118 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรง และคำนวณความเที่ยงได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค .94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

ผลการวิจัยพบว่า มีอาจารย์พยาบาลต้องการออกจากงานในระยะ 1 ปีข้างหน้า ร้อยละ 55.64 และร้อยละ 65.6 ในระยะ 3 ปีข้างหน้า โดยส่วนใหญ่มีระดับความต้องการออกจากงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการออกจากงาน 5 ด้าน มีค่าคะแนนระดับสูง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ลักษณะงาน ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.45) 2) ความผูกพันต่อองค์การ ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D. = 0.61) 3) คุณภาพชีวิต ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.56) และ 4) วัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.47) ส่วนคะแนนบรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.62) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่ามี 3 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และวุฒิปัญญาเอก ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความต้องการออกจากงาน ในระยะ 1 ปี ได้ร้อยละ 12.2 ส่วนในระยะ 3 ปีข้างหน้า มีเพียง 2 ปัจจัย คือ ความผูกพันต่อองค์การ และการได้รับวุฒิปัญญาเอก ร่วมกันอธิบายความต้องการออกจากงานได้ร้อยละ 14.3 ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารควรพัฒนาวิธีการในการเพิ่มความผูกพันของอาจารย์กับองค์การ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนอาจารย์ให้ปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้โดยเร็ว พัฒนาแนวทางและเสริมสร้างสภาพการณ์ในหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สามารถทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี เพื่อช่วยลดความต้องการออกจากงานของอาจารย์

ชนิษฐา กลิ่นมาลี (2555) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยปมเพาะวิสาหกิจเครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัจจัยจูงใจที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยบุคลากรทรัพยากรมีความสำคัญกับองค์กร หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ พวกเขาจะยินดีและเต็มใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด ส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร และมี

ความสุขในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องการความสำเร็จและประสิทธิภาพจากการทำงานของบุคคลที่ทำหน้าที่แตกต่างกันไป โดยในแต่ละบุคคล แต่ละหน้าที่ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างแรงจูงใจและความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในองค์กร ทั้งที่เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อผลิตผลของงานที่มีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ ส่วนสำคัญของการบริหารประการหนึ่ง ที่ใช้ในการบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือการจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรภายในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง รวม 4 แห่ง จำนวน 12 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทุกคนมีความภาคภูมิใจในการทำงาน เมื่องานที่ตนเองมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในงานที่ทำได้สำเร็จ รวมถึงผู้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ลักษณะงานในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเป็นงานที่มีความหลากหลาย เป็นงานที่มีความน่าสนใจ รวมถึงการเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารที่ดี อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย มีทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ บุคลากรได้รับอำนาจในการตัดสินใจตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทำให้เป็นแรงจูงใจให้ทุกคนมีแนวทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่องานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และมอบหมายหน้าที่ในการทำงานให้แก่บุคลากรตามขอบเขตงาน เปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม อีกทั้งหน่วยงานยังให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกในการจัดสรรอุปกรณ์การทำงาน และบุคลากรเห็นว่าหน้าที่งานของตนเองมีความมั่นคง ค่าครองชีพที่ได้รับก็เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน หลังจากที่ได้รับผลการพิจารณาเพิ่มเติมตามคุณวุฒิแล้ว

อาทิตยา ดวงมณี (2555) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียงสมรรถนะตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานวิจัยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2) เทียบเคียงสมรรถนะการบริหารงานวิจัยระหว่างวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมกับสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัยของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มีกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์พยาบาล จำนวน 550 คน ที่ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ผู้บริหารงานวิจัยและคณะกรรมการวิจัย จำนวน 16 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 15 คน ที่ได้มาโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ช่วงห่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารงานวิจัย มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานวิจัย 2) การวางแผน การวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินการด้านการวิจัย 3) ภาวะผู้นำด้านการวิจัย 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการวิจัย 5) การจัดการความรู้ด้านการวิจัย 6) การผูกใจผู้ปฏิบัติงานวิจัย 7) การกำกับดูแลและการให้บริการด้านการวิจัย และ 8) การพัฒนาสภาพแวดล้อมและศักยภาพด้านการวิจัย โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพร้อมกันได้ร้อยละ 70.952 และยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัยของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มี 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 19 กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาระบบการนำองค์การด้านการวิจัย การพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัย การสร้างวัฒนธรรมวิจัย การจัดการความรู้ด้านการวิจัย การสร้างความผูกพันในงานวิจัย และการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการวิจัย

ปัทมาลีนทร์ ขวนชาติรสกุล (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ทั้ง 9 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 54 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ Independent sample t-test และ F-test (ANOVA) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงานใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Enter Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 0.72) เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

บุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานีที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่อยู่อาศัย จำนวนสมาชิกใน ความรับผิดชอบ เวลาในการปฏิบัติงานต่อวันและจำนวนวันที่ปฏิบัติงานต่อสัปดาห์ มีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Enter Regression Analysis) พบว่าตัวแปร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ทั้ง 9 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ได้ร้อยละ 13.0 เมื่อนำตัวแปรดังกล่าวมาสร้างเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้  $Y = 4.08 - 0.14 X_1 - 0.23 X_2 - 0.11 X_3 - 0.05 X_4 - 0.09 X_5 - 0.02 X_6 - 0.10 X_7 - 0.03 X_8 + 0.02 X_9$  และเมื่อนำตัวแปรมาเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้  $Z = - 0.33 X_1 - 0.52 X_2 + 0.28 X_3 - 0.10 X_4 - 0.20 X_5 + 0.04 X_6 + 0.23 X_7 - 0.05 X_8 + 0.05 X_9$

Chan และ Morrison (2000) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การคงอยู่และความตั้งใจที่จะลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลสิงคโปร์ โดยทำการศึกษาในกลุ่ม ตัวอย่างซึ่งเป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน 31 หน่วยงาน (ไอซียู อายุรกรรม ศัลยกรรม และอื่น ๆ) ของ โรงพยาบาลสิงคโปร์ จำนวนรวม 435 คน ผลการศึกษาพบว่า ความมีอิสระในงาน ได้ทำงานที่ทำ ทายและมีความหลากหลาย มีผลป้อนกลับงานที่ดี มีเงินเบี้ยเลี้ยง และการยอมรับในเรื่องเงินเดือน เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้พยาบาลคงอยู่ในงาน รวมถึงการได้รับเงินเดือนสูงก็มีผลทำให้พยาบาลคงอยู่ ในองค์กร อีกทั้งพบว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานจะคงอยู่ในองค์กร โดยการมีภาระงานที่ มาก และพฤติกรรมที่ไม่ดีของหัวหน้า มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของพยาบาล ทั้งนี้ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพยาบาลคือ สัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ ไม่ดีกับแพทย์ ความไม่ชอบในงานที่ทำ ภาวะผู้นำของหัวหน้า เงินเดือน สวัสดิการ ความสามารถในการ ใช้ทักษะของพยาบาล ความไม่ยอมรับในงาน ความต้องการการดูแลของพยาบาล การที่ไม่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ การไม่อุทิศตน การขาดโอกาสความก้าวหน้าในงาน และ สิ่งแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย

Yin และ Yang (2002) ได้ศึกษาวิจัยถึง ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกจากงานการ พยาบาล ของพยาบาลในประเทศไต้หวัน โดยการวิจัยย้อนภูมิาน จากการทบทวนวรรณกรรมจำนวน 126 เรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ ตั้งแต่ปี 1978-1998 ใช้วิธีวิเคราะห์ภูมิาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานในโรงพยาบาลของพยาบาล

ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การได้รับการยอมรับ ตารางปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำที่การแสดงออกของหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหาร ความยืดหยุ่นผูกพัน ความพึงพอใจในงาน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ที่ตั้ง ระยะห่างระหว่างบ้านและโรงพยาบาล ความสะดวกในการเดินทางจากบ้านและโรงพยาบาล

ไอเคน และคณะ (Aiken et al., 2002) ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความเหนื่อยหน่ายและความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ และสกอตแลนด์ โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลจากโรงพยาบาลกว่า 300 แห่ง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างกว่า 10,000 คน ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ สัดส่วนของจำนวนพยาบาลและผู้ป่วยที่ไม่เหมาะสม ทำให้พยาบาลต้องทำงานหนักในการดูแลผู้ป่วยจำนวนมาก มีภาระงานที่มากเกินไป จะส่งผลทำให้พยาบาลเหล่านั้นรู้สึกเหนื่อย เบื่อหน่าย เครียด และลาออกจากงาน

สตราโชตา และคณะ (Strachota et al., 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเหตุผลในการลาออกและการเปลี่ยนงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีความตั้งใจและเปลี่ยนงานในช่วง 9 เดือน จำนวน 84 คน จากโรงพยาบาล 3 แห่งในกลุ่มโรงพยาบาลของ Major Midwestern โดยผลจากการศึกษาพบว่า พยาบาลใหม่มีการลาออกมากกว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์ รวมถึงพบว่าความไม่พึงพอใจในเงินเดือนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงานและย้ายงาน ทั้งนี้ในการลาออกพยาบาลที่ลาออกได้ให้เหตุผลในการลาออกหรือเปลี่ยนงานมากกว่าหนึ่งเหตุผล ซึ่งเหตุผลที่ทำให้พยาบาลลาออกมากที่สุด ได้แก่ เวลาการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ งานใหม่ให้ค่าตอบแทนและเวลาการทำงานที่ดีกว่า คิดเป็นร้อยละ 31 มีเหตุผลความจำเป็นทางภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 19 มีความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 15 มีผู้ร่วมงานไม่ดี คิดเป็นร้อยละ 15 ไม่สามารถให้การพยาบาลที่มีคุณภาพได้ ร้อยละ 15 สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี ไม่เหมาะสม และไม่มีความสุขในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 14 มีความเครียดในการทำงาน ร้อยละ 12 ขาดโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 8 ต้องการไปศึกษาต่อ ร้อยละ 8 มีปัญหาสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 7 และต้องการย้ายที่อยู่ คิดเป็นร้อยละ 5 นอกจากนี้ งานที่มีความอิสระพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรหรือลาออกจากองค์กรด้วย



โฟซเซน และคณะ (Fochsen et al., 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยร่วมที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานการพยาบาล กรณีศึกษาในบุคลากรพยาบาลสวีเดน โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐของประเทศสวีเดนในระหว่างปี ค.ศ. 1992-1995 แต่ได้ลาออกจากงานแล้วจำนวนรวม 158 คน คิดเป็นพยาบาลร้อยละ 43 และเป็นผู้ช่วยพยาบาลร้อยละ 56 จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ความไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่งที่ทำให้บุคลากรพยาบาลตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ โดยการขาดโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง ที่ส่งผลทำให้พยาบาลลาออกจากงาน รวมถึงมีปัจจัยที่ทำให้พยาบาลเกิดการย้ายงาน และลาออกจากงาน ได้แก่ สัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ การขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวซึ่งมีการทำภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงาน

เทียน (Tien, 2008) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้หวั่น โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงระบบแรงจูงใจจะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำวิจัยของอาจารย์ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจที่ทำให้อาจารย์ทำวิจัย คือ ผลตอบแทนที่ได้รับ ทั้งผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในและภายนอก โดยผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ผลตอบแทนด้านรายได้ โดยอาจารย์ที่สร้างสรรค์งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีการทำงานวิจัยมากกว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน รวมทั้งนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยมีความสำคัญและจำเป็นในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยของอาจารย์

โคคาบาส (Kocabas, 2009) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่ามีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความรู้สึกปลอดภัย บรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ความสำเร็จของผู้เรียน ระดับความพึงพอใจในวิชาชีพอาจารย์ การมีความเคารพหรือหยิ่งในศักดิ์ศรีแห่งตน การได้รับการยอมรับจากสังคมและจากบุคคลในแวดวงเดียวกัน ความภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและมีการเคารพตนเอง ความภูมิใจในสถาบันที่สังกัด การมีเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม การบริหารจัดการที่ดีของสถาบัน การมีวัฒนธรรมองค์การที่ยุติธรรมและเป็นแบบแผน ได้รับการสนับสนุนทั้งจากครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน การได้รับสวัสดิการที่ดีเพื่อสุขภาพและความปลอดภัย ตลอดจนการเกษียณอายุงาน นอกจากนี้ การบรรลุเป้าหมายของสถาบัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ความก้าวหน้าใน

วิชาชีพ และการยอมรับในฐานะที่เป็นต้นแบบที่ดี ล้วนเป็นปัจจัยเสริมให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

เชิบ (Schoep, 2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของอาจารย์ชาวต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยแบบวิธีผสม (mixed methods) โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างรวม 376 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นผ่านทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 364 คน และกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์อีก 12 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ห้อยประกอบ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ทั้งนี้ ในการศึกษาวิจัยนี้มีข้อค้นพบที่สำคัญ ได้แก่ มีปัจจัยจำนวนถึง 35 จากทั้งหมด 50 ปัจจัย คิดเป็นร้อยละ 70 ที่มีค่าเฉลี่ยบ่งชี้ว่าเป็นปัจจัยแรงจูงใจที่ทำให้อาจารย์ชาวต่างชาติยังคงอยู่กับสถาบัน นอกจากนี้ พบว่าปัจจัยแรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยซึ่งบ่งบอกถึงการทำให้อาจารย์อยากออกจากสถาบันนั้น เกือบทั้งหมดหรือโดยหลักเป็นปัจจัยภายในสถาบัน เช่น ข้อจำกัดในสิทธิและเสียงในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เป็นต้น โดยผลจากการวิเคราะห์ห้อยประกอบปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่ของอาจารย์ ได้กลุ่มปัจจัยเป็น 9 กลุ่ม คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ทางการเงิน (Financially Driven) ปัจจัยในด้านต่างๆโดยรวม (Global Perspective) รูปแบบการดำเนินชีวิต/วิถีชีวิต (Lifestyle) ครอบครัว (Family) ภาระงาน (Workload) วัฒนธรรมทางวิชาการ (Academic Culture) แหล่งทรัพยากรทางวิชาการและกระบวนการทางวิชาการ (Academic Resources & Processes) ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ (Library) และลักษณะพื้นที่/ภูมิภาค (Region) โดยกลุ่มปัจจัยด้านการเงิน (Financial) และรูปแบบการดำเนินชีวิต/วิถีชีวิต (Lifestyle) เป็นกลุ่มปัจจัยที่ทำให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่มากที่สุด และในการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าคะแนนรวมของปัจจัยแรงจูงใจในการคงอยู่ของอาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนรวมของโอกาสในการคงอยู่ของอาจารย์ ตามดัชนีการคงอยู่หรือออกจากงาน (Staying or Leaving Index: SLI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .44, p < .001$ )

โรน (Rhone, 2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยตามการรับรู้ของอาจารย์ที่มีผลต่อการขาดแคลนและการคงอยู่ของอาจารย์ในวิทยาลัย (4 ปี) และมหาวิทยาลัยในรัฐทางเหนือตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน (Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ) ที่นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์จำนวน 3,800 คน ที่ได้โดยวิธีการสุ่มอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 17 แห่งในรัฐจอร์เจีย โดยวิธีการส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และไคร์สแควร์ (Chi-square) ซึ่งผลสรุปจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยตามการรับรู้ของอาจารย์เกือบทั้งหมดทุกตัว ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมี

ความสัมพันธ์กับการตัดสินใจที่จะคงอยู่หรือออกจากงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลจากการคำนวณไควสแควร์ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการตัดสินใจที่จะคงอยู่หรือออกจากงานของอาจารย์ กับความสามารถทนต่อการทำงานหนักได้ของอาจารย์ ทั้งนี้ ปัจจัยที่พบว่ามีความหมายต่ออาจารย์ ได้แก่ การเผยแพร่ของสถาบันเพื่อให้ผู้คนเห็นและรู้สึกถึงความสำคัญของกลุ่มอาจารย์ ซึ่งไม่เฉพาะในชั้นเรียนเท่านั้นแต่รวมถึงในชุมชนอีกด้วย โดยปัจจัยที่ว่านี้สามารถเพิ่มความพึงพอใจต่องานของอาจารย์รวมถึงความปรารถนาที่จะคงอยู่ในสถาบันด้วย อีกทั้งยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีความน่าสนใจหรือดึงดูดใจซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญ ได้แก่ มีร้อยละ 44 ของกลุ่มตัวอย่างที่พบว่ามีความพึงพอใจอย่างมากต่อสถานะการเป็นอาจารย์ รวมถึงการมีโอกาสที่จะได้ให้บริการวิชาการต่างๆ แก่ผู้อื่น กลุ่มอาจารย์มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเงินเดือนที่ได้รับ แต่พึงพอใจอย่างมากต่อความมั่นคงในการจ้างงานของสถาบัน

นอกจากนี้ เมื่อทำการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันโดยใช้ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจทั้ง 20 ข้อ (20 MSQ) ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างแต่ละคน นำมาหาความสัมพันธ์เพื่อเป็นการยืนยันระหว่างความพึงพอใจโดยรวมกับการวางแผนที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -.313, p < .001$ ) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า มีแนวโน้มที่จะออกจากสถาบันได้มากกว่า ในทำนองเดียวกันหากมีคะแนนความพึงพอใจในงานมากกว่า ก็แสดงถึงแนวโน้มที่จะคงอยู่กับสถาบันมากกว่าด้วย

รูทตัน (Roughton, 2010) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ในการทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์พยาบาล ซึ่งเป็นการศึกษาภาคตัดขวาง (Cross-sectional study) โดยการสำรวจข้อมูลจากอาจารย์พยาบาลจำนวน 4,118 คน ที่สอนอยู่ในโรงเรียนและคณะพยาบาลทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปผลจากการวิจัยนี้พบว่า มี 16 คุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์ในอีก 1 ปีข้างหน้าได้ และมี 17 คุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์ในอีก 5 ปีได้ ทั้งนี้ คุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลที่พบว่าสามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์ ได้ทั้งในอีก 1 ปี และ 5 ปี ประกอบด้วย ความพึงพอใจ วัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการสอน (ปี) เงินรายได้ที่พึงได้รับตามตำแหน่งปัจจุบัน เงินทุนจากสถาบันเพื่อการศึกษาของอาจารย์ ลักษณะความหลากหลายของงาน ของทักษะ รวมถึงประสบการณ์ที่ใช้ในการทำงาน โดยคุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบัน เฉพาะในอีก 1 ปีได้ คือ การมีสถานะความอาวุโสของอาจารย์ (tenure status) คุณวุฒิ

การศึกษาสูงสุดของอาจารย์ทั้งทางสาขาพยาบาลและสาขาอื่นๆ ที่มีใช้การพยาบาล และสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ คุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบัน เฉพาะในอีก 5 ปีข้างหน้าได้ ได้แก่ กลุ่มอายุที่น้อยกว่าของอาจารย์ ความสนใจหรือความชอบงานการสอนมากกว่าการวิจัย อาจารย์ที่มองหางานที่เบากว่า น้อยกว่า หรืองานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า และมีค่าตอบแทนหรือค่าชดเชยมากกว่า รวมถึงโอกาสในการได้พัฒนาและเติบโต ก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ (Career development opportunities)

จากการศึกษาดำรง เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุปเป็นตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำหรับนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้เป็น 8 กลุ่มปัจจัยหลัก ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน 3) ปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ 4) ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา 5) ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน 6) ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ 7) ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน และ 8) ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. อาจารย์ที่มีวุฒิกิจการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทั้ง 30 แห่ง ทั่วประเทศ ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาลรวม 5 เครือข่าย ได้แก่

- วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1 จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ 2) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี 3) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี 4) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ และ 5) วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี

- วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2 จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช 2) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท 3) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท 4) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี 5) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี 6) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี และ 7) วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี

- วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ 2) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง 3) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช 4) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา 5) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่ 6) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์ และ 7) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์

- วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น 2) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา 3) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ 4) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์ 5) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี และ 6) วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม

- วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง 2) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช 3) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา 4) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา และ 5) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี

โดยการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ของอาจารย์พยาบาลวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในครั้งนี้ เนื่องมาจากการสูญเสียอาจารย์กลุ่มดังกล่าวที่เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญจำเป็น วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกถือได้ว่าเป็นคุณวุฒิมาตรฐานสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี (Bowen and Schuster, 1986) ซึ่งรวมถึงวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้วย อีกทั้งตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ก็ได้ให้ความสำคัญกับสัดส่วนของการมีอาจารย์วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก โดยถือว่าคุณวุฒิของอาจารย์สามารถบ่งบอกได้ถึงคุณภาพของอาจารย์ และมีส่วนทำให้สถาบันสามารถแข่งขันได้ในอนาคต จึงกล่าวได้ว่าอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกนั้น เป็นผู้มีความ มีศักยภาพสูง โดยแสดงรายละเอียดของประชากรได้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำแนกตามวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวน (คน)		รวม (คน)
	อาจารย์วุฒิ การศึกษา ปริญญาเอก	อาจารย์กำลัง ศึกษาระดับ ปริญญาเอก	
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>64</b>
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ	13	7	20
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	6	2	8
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	13	5	18
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	8	3	11
5. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	3	4	7
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>75</b>
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	3	3	6
7. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	5	6	11
8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	12	1	13
9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	7	6	13
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	12	2	14
11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	3	4	7
12. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	6	5	11
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ</b>	<b>58</b>	<b>44</b>	<b>102</b>
13. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	7	8	15
14. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	10	9	19
15. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	14	8	22
16. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	7	5	12
17. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	3	2	5
18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์	10	7	17

19. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	7	5	12
--	---	---	----

ตารางที่ 3.1 จำนวนอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำแนกตามวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก (ต่อ)

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวน (คน)		รวม (คน)
	อาจารย์วุฒิ การศึกษา ปริญญาเอก	อาจารย์กำลัง ศึกษาระดับ ปริญญาเอก	
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>60</b>
20. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	1	5	6
21. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	11	2	13
22. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	4	3	7
23. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	5	3	8
24. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี	10	6	16
25. วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม	4	6	10
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>38</b>
26. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	2	2	4
27. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	5	2	7
28. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	2	3	5
29. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	5	7	12
30. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	7	3	10
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>134</b>	<b>339</b>

ที่มา: สถาบันพระบรมราชชนก (ตุลาคม 2556)

2. ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงานหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์

กลุ่มตัวอย่าง



1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ในการตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ มีจำนวน 210 คน โดยมาจากกลุ่มประชากรอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 แห่ง ที่ได้ตอบแบบสอบถามฯ กลับคืนมา ซึ่งตามตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ระบุให้ จำนวนประชากร 340 คน : กลุ่มตัวอย่าง 181 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 210 คน จากประชากร 339 คน จึงเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนที่ใช้ในการศึกษา และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฯ ดังกล่าว เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ยินดี/สมัครใจ และสามารถที่จะให้ข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการศึกษาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคนั้นๆ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในขั้นต้นแล้ว โดยคัดเลือกเพื่อให้เป็นตัวแทนเครือข่ายละ 2 คน จากทุกวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาค สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รวม 5 เครือข่าย ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย ภาคกลาง 1 ภาคกลาง 2 ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ เป็นจำนวนรวม 10 คน

1.3 กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อใช้ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยคัดเลือกจากประชากรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ในขั้นต้น จำนวน 339 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 180 คน (ประชากร 340 คน : กลุ่มตัวอย่าง 181 คน) และใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิทยาลัยพยาบาล ให้ได้ครบตามจำนวนตัวอย่างที่กำหนดไว้ดังกล่าว โดยแสดงรายละเอียดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ ตามการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ (คน)	
	การตอบ แบบสอบถามฯ	การตอบแบบประเมิน ความเหมาะสมฯ
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1</b>	<b>64</b>	<b>34</b>
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ	20	11
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	8	4
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	18	9
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	11	6
5. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	7	4
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2</b>	<b>75</b>	<b>40</b>
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	6	3
7. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	11	6
8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	13	7
9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	13	7
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	14	7
11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	7	4
12. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	11	6
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ</b>	<b>102</b>	<b>54</b>
13. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	15	8
14. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	19	10
15. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	22	12

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ ตามการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิทยาลัยพยาบาล (ต่อ)

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ (คน)	
	การตอบ แบบสอบถามฯ	การตอบแบบ ประเมินความ เหมาะสมฯ
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ (ต่อ)</b>		
16. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	12	6
17. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	5	3
18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์	17	9
19. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	12	6
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>		
20. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	6	3
21. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	13	7
22. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	7	4
23. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	8	4
24. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	16	9
25. วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม	10	5
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้</b>		
26. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	4	2
27. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	7	4
28. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	5	3
29. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	12	6
30. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	10	5
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>180</b>

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ผู้วิจัยคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงาน หรือมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และยินดี/สมัครใจที่จะเข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 13 คน โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้บริหาร 7 คน และอาจารย์ 4 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

2. แบบสัมภาษณ์อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไข ปัญหาอุปสรรคนั้นๆ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในขั้นต้นแล้ว

3. แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเป็นการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒិการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยนำข้อมูลผลการศึกษาและวิเคราะห์จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าว มาเป็นฐานในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งจะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และให้เติมคำลงในช่องว่าง มีจำนวน 9 ข้อ

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเป็นการสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับใด รวมจำนวน 64 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก

3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** คำถามปลายเปิด (open ended) เพื่อให้อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้สำหรับสัมภาษณ์อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยกำหนดรายการข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ ตามประเด็นที่ต้องการศึกษาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคนั้นๆ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในขั้นต้นแล้ว

แบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ มีจำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** ปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วย

ข้อ 1 - ข้อ 7 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ที่สามารถมุ่งใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ จากแบบสอบถามในขั้นต้น จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) องค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร
- 2) องค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
- 3) องค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร
- 4) องค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน
- 5) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน
- 6) องค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต
- 7) องค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

ข้อ 8 ความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่ในงาน

ข้อ 9 ข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

4. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้อาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทำการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และให้เติมคำลงในช่องว่าง มีจำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสร้างข้อคำถามในการประเมินนี้ เป็นการนำเนื้อหาสาระตามข้อความของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการประชุมกลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ มาใช้กำหนดเป็นข้อคำถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น โดยการประเมินความเหมาะสมตามข้อความที่ได้ระบุเป็นรายข้อดังกล่าว รวมจำนวน 20 ข้อ ตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มีการดำเนินการเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ปฏิบัติการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

1.1 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบแก้ไขในขั้นต้น จากนั้นเมื่อปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว จึงเสนอผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ และการใช้ภาษา จำนวน 5 ท่าน (ตั้งรายนามในภาคผนวก ก) ซึ่งจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา นั้น มีเกณฑ์พิจารณาตามแนวคิดที่ว่าจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาที่เหมาะสม อาจใช้ประมาณ 3-7 คน (วรณีย์ แกมเกต, 2551) เพื่อให้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาคำถามความถูกต้องและขอบเขตเนื้อหา ความชัดเจนรัดกุมในการใช้ภาษา การตีความหมายของข้อความและข้อความถาม รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อความที่มีความครอบคลุม ถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจน โดยให้ประเมินลงความเห็นตามแบบประเมินความสอดคล้องเป็นรายข้อ และให้คะแนน ดังนี้

- ให้ค่า +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา  
 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา  
 -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

1.2 นำคะแนนที่ได้จากการลงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละข้อ ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) เป็นรายข้อ โดยใช้สูตร

$$IOC = \sum R/N$$

โดย  $\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

$N$  คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ถ้า IOC มีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่าข้อความนั้นๆ มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด และมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัย (วรณีย์ แกมเกต, 2551)

ทั้งนี้ จากแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีจำนวน 66 ข้อ หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว เมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.60 - 1.00 จำนวน 65 ข้อ และมีค่า IOC เท่ากับ 0.4 จำนวน 1 ข้อ โดยเมื่อพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่า  $IOC \leq 0.50$  จำนวน 1 ข้อ และข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง เหมาะสมกับเนื้อหา จำนวน 1 ข้อ รวมเป็น 2 ข้อ ออกแล้ว จึงได้ข้อคำถามที่เหลือรวมจำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ โดยมีข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.60 จำนวน 1 ข้อ ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 จำนวน 8 ข้อ และข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 55 ข้อ สำหรับนำไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาค่าความเที่ยงต่อไป (รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

1.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแห่งหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Coefficient Alpha's Cronbach =  $\alpha$ ) ได้ค่าความเที่ยงโดยรวมของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.983 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงสูง และเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง (รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

2. แบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

2.1 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยกำหนดเป็นรายการข้อคำถามตามประเด็นที่ต้องการศึกษาถึงรายละเอียดในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไข ปัญหาอุปสรรคนั้นๆ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในขั้นต้นแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ตรวจสอบ ความสมบูรณ์ ชัดเจน ความเข้าใจ และความครอบคลุมของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ รวมถึงความถูกต้องในการใช้ภาษา และขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข แบบสัมภาษณ์ดังกล่าว

2.2 ทำการปรับปรุง แก้ไข แบบสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ได้รับข้างต้น แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (ดังรายนามในภาคผนวก ก) เพื่อให้พิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของข้อคำถามการสัมภาษณ์ โดยกำหนดความเห็นพ้องต้องกันของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามไว้อย่างน้อย 2 ใน 3 ท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

2.3 ทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



3. แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิมการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

3.1 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้พิจารณา ตรวจสอบและขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข ความสมบูรณ์ ชัดเจน รวมถึงความครอบคลุม ครบถ้วนของรายการข้อคำถามในแบบประเมิน

3.2 ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินดังกล่าวให้เหมาะสม ตามคำแนะนำและ ข้อเสนอแนะที่ได้รับ จัดทำเป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่ม ตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย มีการดำเนินการดังนี้

1. ส่งหนังสือของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปถึงผู้อำนวยการวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 แห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ ใช้แบบสอบถามจากอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างใน 2 แนวทาง ได้แก่

2.1 สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ที่มีวุฒิมการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่ กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกที่ไม่ได้ขอลาศึกษาต่อ ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยจัดส่ง แบบสอบถามตามข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างไปยังวิทยาลัยพยาบาลแต่ละแห่ง และขอความร่วมมือใน การตอบแบบสอบถาม พร้อมแนบซองเปล่าเพื่อให้บรรจุแบบสอบถามที่ตอบแล้ว ส่งกลับคืนโดยทาง ไปรษณีย์ เป็นรายบุคคล

2.2 สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ที่ได้ขอลาศึกษาต่อ ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อม ทั้งจัดส่งแบบสอบถามตามข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างไปทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็น รายบุคคล และขอให้ส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้ว กลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เช่นเดียวกัน

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัย พยาบาลทั้ง 30 แห่ง ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม 2557 แบบสอบถามที่ส่งไปเก็บ รวบรวมข้อมูล จำนวน 339 ฉบับ และได้รับกลับคืนหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว ประมาณ 2 เดือน จำนวน 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 50.15 จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยัง

ไม่ได้รับกลับคืน ไปยังวิทยาลัยพยาบาลต่างๆ โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมาเพิ่มเติมอีกจำนวน 40 ฉบับ รวมเป็น 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 61.95 ของจำนวน อาจารย์ฯ ทั้งหมด ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.3

4. ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน โดยพบว่ามีความสมบูรณ์ที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้ง 210 ฉบับ ซึ่งเป็นจำนวนที่สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ โดยในกรณีกลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน (Homogeneous) และจำนวนตัวแปรที่ศึกษาไม่มากนัก สามารถศึกษาจากขนาดตัวอย่าง 100-200 คน (Tabachnick & Fidell, 2001) และเป็นขนาดตัวอย่างที่พอใช้ได้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Fair = 200 คน) ตามเกณฑ์ของคอมเลย์และลี (Comrey & Lee, 1992) อีกทั้ง เมื่อหาอัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างต่อจำนวนข้อคำถาม ได้เท่ากับ 3.28 : 1 (210 คน : 64 ข้อคำถาม) ซึ่งเป็นช่วงอัตราส่วนที่มีร้อยละของงานวิจัยใช้สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 25.8 โดยจากการศึกษาของงานวิจัยที่ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงสำรวจ ในปี ค.ศ. 2002-2004 พบว่าร้อยละของงานวิจัยสูงสุด ซึ่งเท่ากับร้อยละ 25.8 มีอัตราส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนข้อคำถาม อยู่ระหว่าง  $> 2 : 1 \leq 5 : 1$  (Costello & Osborne, 2005)

ตารางที่ 3.3 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับกลับจากจำนวนอาจารย์ฯ ทั้งหมด

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวน แบบสอบถามที่ ส่ง	แบบสอบถามที่ได้รับกลับ	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>70.31</b>
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ	20	16	80.00
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	8	6	75.00
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	18	10	55.56
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	11	8	72.73
5. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	7	5	71.43
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2</b>	<b>75</b>	<b>39</b>	<b>52.00</b>
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	6	3	50.00
7. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	11	5	45.45
8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	13	6	46.15
9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	13	8	61.54
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	14	9	64.29

ตารางที่ 3.3 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับกลับจากจำนวนอาจารย์ฯ ทั้งหมด (ต่อ)

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวน แบบสอบถามที่ส่ง	แบบสอบถามที่ได้รับ กลับ	
11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	7	3	42.86
12. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	11	5	45.45
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ</b>	<b>102</b>	<b>67</b>	<b>65.69</b>
13. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	15	9	60.00
14. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	19	14	73.68
15. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	22	15	68.18
16. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	12	8	66.67
17. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	5	3	60.00
18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชา รักษ์ นครสวรรค์	17	12	70.59
19. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	12	6	50.00
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>60</b>	<b>36</b>	<b>60.00</b>
20. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	6	3	50.00
21. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	13	8	61.54
22. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิ ประสงค์	7	3	42.86
23. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	8	6	75.00
24. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี	16	11	68.75
25. วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม	10	5	50.00
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้</b>	<b>38</b>	<b>23</b>	<b>60.53</b>
26. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	4	2	50.00
27. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	7	4	57.14
28. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	5	3	60.00
29. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	12	7	58.33
30. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	10	7	70.00
รวม	339	210	61.95

5. ส่งหนังสือของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

6. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ กับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากทุกวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาค สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รวม 5 เครือข่าย ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย ภาคกลาง 1 ภาคกลาง 2 ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยเลือกมาเครือข่ายละ 2 คน เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ จากนั้นดำเนินการประสานงาน นัดหมายวันและเวลาเพื่อทำการสัมภาษณ์ ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก พร้อมทั้งส่งประเด็นการสัมภาษณ์ไปให้ทราบล่วงหน้า และดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวม 10 คน ในระหว่างเดือนธันวาคม 2557 ถึงเดือนมกราคม 2558 โดยการขออนุญาต จดบันทึกและบันทึกเทปเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ การจดบันทึกและเทปบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์จะมีการทำลายเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว

7. ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ในการขออนุญาตจัดประชุมกลุ่ม เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ณ ห้องประชุมของสถาบันพระบรมราชชนก

8. ส่งหนังสือของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 แห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

9. ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินฯ กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคัดเลือก ใน 2 แนวทาง ได้แก่

9.1 สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกที่ไม่ได้ขอลาศึกษาต่อ ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินตามข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างไปยังวิทยาลัยพยาบาลแต่ละแห่ง และขอความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน พร้อมแนบของเปล่าเพื่อให้บรรจุแบบประเมินที่ตอบแล้ว ส่งกลับคืนโดยทางไปรษณีย์

9.2 สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ที่ได้ขอลาศึกษาต่อ ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน พร้อมทั้งจัดส่งแบบประเมินตามข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างไปทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นรายบุคคล และขอให้ส่งแบบประเมินที่ตอบแล้วดังกล่าว กลับคืนทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เช่นเดียวกัน

10. ดำเนินการเก็บรวบรวม โดยใช้ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนเมษายน-มิถุนายน 2558 และทำการตรวจนับแบบประเมินที่ได้รับกลับคืน โดยได้รับคืนจำนวน 165 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.67 ของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ ที่กำหนดไว้ จำนวน 180 คน จากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบประเมินที่ได้รับกลับ โดยพบว่ามีความสมบูรณ์ที่จะนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.4 ตารางที่ 3.4 จำนวนและร้อยละของแบบประเมินที่ได้รับกลับจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวนในการเก็บ รวบรวมข้อมูล	แบบประเมินที่ได้รับกลับ	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>100.00</b>
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ	11	11	100.00
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	4	4	100.00
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	9	9	100.00
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	6	6	100.00
5. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	4	4	100.00
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>90.00</b>
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	3	3	100.00
7. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	6	5	83.33
8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	7	6	85.71
9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	7	7	100.00
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	7	7	100.00
11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	4	3	75.00
12. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัด เพชรบุรี	6	5	83.33
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>92.59</b>
13. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	8	7	87.50
14. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	10	10	100.00
15. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	12	11	91.67

ตารางที่ 3.4 จำนวนและร้อยละของแบบประเมินที่ได้รับกลับจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ (ต่อ)

วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย/ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	จำนวนในการเก็บ รวบรวมข้อมูล	แบบประเมินที่ได้รับกลับ	
		จำนวน	ร้อยละ
16. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	6	5	83.33
17. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	3	3	100.00
18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชา รักษ์ นครสวรรค์	9	8	88.89
19. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	6	6	100.00
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>84.38</b>
20. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	3	3	100.00
21. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	7	7	100.00
22. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิ ประสงค์	4	3	75.00
23. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	4	2	50.00
24. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี	9	8	88.89
25. วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม	5	4	80.00
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>90.00</b>
26. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	2	2	100.00
27. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	4	4	100.00
28. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	3	3	100.00
29. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	6	5	83.33
30. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	5	4	80.00
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>165</b>	<b>91.67</b>

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และสำหรับข้อมูลในส่วนของคำถามปลายเปิด (Open ended) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้ได้รายละเอียดข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคนั้นๆ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการวิเคราะห์และสรุปประเด็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร และใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

4. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5. การพิจารณาหาฉันทามติ โดยทำการคัดเลือกเฉพาะ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามข้อความ ซึ่งอาจารย์ผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ มีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าข้อความนั้นได้ฉันทามติ ตามแนวคิดระดับคะแนนฉันทามติของ เฟลนเดอร์ (Flander, 1989 อ้างถึงใน อัมเรศ เนตาสีทธิ์, 2553)

## ขั้นตอนการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยต่างๆ รวมถึงเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสืบค้นโดยทางอินเทอร์เน็ต

ทั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสารที่ใช้ในการศึกษา โดยการพิจารณาจาก หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่มีหัวข้อ ชื่อเรื่อง หรือคำสำคัญเกี่ยวกับ แรงจูงใจ การคงอยู่ในงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน ปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงาน ตลอดจน แนวทาง/แนวปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

1.2 รวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสรุปเป็นตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ นำมาเป็นแนวทางในการ สร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.3 สร้างแบบสอบถาม โดยเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (ดังรายนามในภาคผนวก ก) พิจารณาตรวจสอบ ทำการปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำ แบบสอบถามไปทดลองใช้ และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic Package for the Science) มีรายละเอียด ดังนี้

1.4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ให้เลือกตอบ และเติมค่าลงในช่องว่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติ ความถี่ และร้อยละ นำเสนอในรูปตารางและความเรียง

1.4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ของอาจารย์ฯ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ ในระดับใด โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก



3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อยที่สุด จากนั้นนำมาวิเคราะห์ แจกแจงหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยนั้นๆ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ โดยวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์การแปลผล
4.50-5.00	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก
2.50-3.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อย
1.00-1.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อยที่สุด

1.4.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด (open ended) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของอาจารย์ในประเด็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ นำมาสรุปข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

1.5 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

1.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic Package for the Science) ในการวิเคราะห์หาองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

1.5.2 ทดสอบค่าสถิติ ไทเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA) ซึ่งควรมีค่าเข้าใกล้ 1 และทดสอบความมีนัยสำคัญของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ โดยใช้ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบความเป็นเมตริกซ์เอกลักษณะ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงได้ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าไคเซอร์-เมเยอร์-ออลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA) และ ค่า Bartlett's Test of Sphericity

ค่าไคเซอร์-เมเยอร์-ออลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA)		.961
ค่า Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphericity)	Approx. Chi-Square	14456.673
	df	1770
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 3.5 พบว่า ค่าไคเซอร์-เมเยอร์-ออลกิน (KMO-MSA) ในภาพรวม มีค่าเท่ากับ .961 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมาก โดยข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับมากที่สุด และผลการทดสอบความมีนัยสำคัญของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ .000 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก สามารถนำเมตริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

1.5.3 นำตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ไปสกัดตัวประกอบ โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Method) เพื่อแยกองค์ประกอบรวมให้ได้ปัจจัยจำนวนน้อยที่สุด แต่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุด

1.5.4 หมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน ทำให้การแปลความหมายองค์ประกอบสะดวกขึ้น โดยผู้วิจัยพิจารณาเกณฑ์ในการกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากขนาดตัวอย่างในงานวิจัย (Hair et al., 1995) ซึ่งกำหนดให้ขนาดตัวอย่าง 200 - 250 คน น้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสม เท่ากับ .40 - .35 ดังนั้นจึงกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .40 ขึ้นไป (มีขนาดตัวอย่าง 210 คน) จากนั้นพิจารณาจำนวนองค์ประกอบที่สกัดได้จากค่าไอเกน (Eigen Value) ที่มีค่ามากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criteria) ซึ่งเป็นค่าไอเกนต่ำสุดที่ทำให้จำนวนองค์ประกอบที่สกัดได้มีความน่าเชื่อถือ (Velicer & Jackson, 1990) และกำหนดจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร เนื่องจากจะทำให้การกำหนดความหมายองค์ประกอบ สามารถสื่อความหมายของทุกตัวแปรที่เป็นสมาชิกขององค์ประกอบได้ชัดเจน

1.5.5 นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบไปแปรผล และกำหนดชื่อองค์ประกอบ

1.5.6 ได้องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

1.6 สร้างแบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามอาจารย์ในขั้นต้น มากำหนดเป็นประเด็นข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคนั้นๆ แล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (ตั้งรายนามในภาคผนวก ก) เพื่อให้พิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของข้อคำถามการสัมภาษณ์ ทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ที่กำหนด

1.7 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อวิเคราะห์และสรุปประเด็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางเพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคนั้นๆ

**ขั้นตอนที่ 2** พัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ในขั้นตอนนี้ เป็นการจัดการประชุมกลุ่ม ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงานหรือมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และยินดี/สมัครใจเข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 13 คน โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้บริหาร 7 คน และอาจารย์ 4 คน (ตั้งรายนามในภาคผนวก ก) เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ร่วมกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 โดยการนำ SWOT Analysis และอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรประกอบ ในการพัฒนากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ทั้งนี้ มีรองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก (ดร.ปัทมา ทองสม) เป็นประธานการประชุม และผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการประชุม โดยมีการจดบันทึกและบันทึกเทปขณะทำการประชุมกลุ่ม ซึ่งใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง จำนวน 1 ครั้ง โดยสถานที่คือ ห้องประชุมของสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข รวมถึงเมื่อ

เสร็จสิ้นการวิจัยแล้วจะมีการทำลายบันทึกข้อมูลจากการประชุมกลุ่มและเทปบันทึกเสียง ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การเตรียมความพร้อมผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม เป็นการสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกันของผู้เข้าร่วมประชุม โดยมีการนำเสนอจุดประสงค์ของการประชุมในครั้งนี้ ประเด็นความสำคัญและปัญหาของการคงอยู่ในงานของอาจารย์ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลผลการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยวิธีการทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นวิธีวิเคราะห์ปัจจัยภายในเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกถึงโอกาสและอุปสรรค ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทและศักยภาพขององค์กร

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7-S Framework) ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งประกอบด้วย Structure (โครงสร้างองค์กร) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) System (ระบบงาน) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) Staff (สมาชิกขององค์กร) Skill (ทักษะความสามารถองค์กร) และ Share value (ค่านิยมร่วม) เป็นกรอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดว่าปัจจัยต่างๆ เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนขององค์กร ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้แนวคิด PEST Analysis ซึ่งเป็นการพิจารณาปัจจัยด้าน การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคมวัฒนธรรม (Social) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของอาจารย์ฯ เพื่อกำหนดหรือระบุถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรค ต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

ภายหลังจากที่ประชุมกลุ่มได้ร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสถานะการแข่งขันขององค์กร ที่จะนำไปสู่การคิดและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในขั้นต่อไป ในขณะเดียวกันผู้เข้าร่วมประชุมก็ร่วมกันพิจารณาทบทวนถึงการจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ขององค์กรต่อไปด้วย

## 2.3 การกำหนดกลยุทธ์

โดยหลังจากที่ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มได้ร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณากำหนดรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและเป็นจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรค รวมถึงพิจารณาทบทวนการจัดวางทิศทางองค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อไปที่ประชุมกลุ่มได้

ร่วมกันทำการจัดจุดอ่อนและอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามองค์กร ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยการจัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) จับคู่จุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส จุดอ่อนกับอุปสรรค แล้วพิจารณากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การดำเนินการตามขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อนำไปประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้น จากขั้นตอนที่ 2 ให้กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในการตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ในขั้นตอนที่ 1 แสดงความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นดังกล่าว โดยมีการดำเนินการดังนี้

3.1 สร้างแบบประเมิน โดยเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และทำการปรับปรุงแก้ไข ก่อนจัดทำเป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยการให้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมิน โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic Package for the Science) มีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 แบบประเมินตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ให้เลือกตอบ และเติมคำลงในช่องว่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ และร้อยละ นำเสนอในรูปตารางและความเรียง

3.2.2 แบบประเมินตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเป็นการประเมินความเหมาะสมของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ตามข้อความที่ได้ระบุเป็นรายชื่อ ตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นนำมาวิเคราะห์ แจกแจงหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ ตามเกณฑ์การพิจารณา ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์การแปลผล
4.50-5.00	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมาก
2.50-3.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อย
1.00-1.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

3.3 ทำการพิจารณาหาฉันทามติ ที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ โดยพิจารณาคัดเลือกเฉพาะ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามข้อความที่ระบุ ซึ่งอาจารย์ผู้ตอบแบบประเมินมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ขึ้นไป แสดงว่าข้อความนั้นได้ฉันทามติ ตามแนวคิดระดับคะแนนฉันทามติของ เฟลนเดอร์ (Flander, 1989 อ้างถึงใน อัมเรศ เนตาสีทธิ, 2553) โดยหลังจากพิจารณาหาฉันทามติและนำข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นในการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ จากกลุ่มตัวอย่าง มาพิจารณาปรับปรุงให้ได้เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3.4 นำแนวปฏิบัติของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ตามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้บริหารของสถาบันพระบรมราชชนก 2 คน และอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล 2 คน รวมจำนวน 6 คน (ดังรายนามในภาคผนวก ก) จากผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในขั้นต้น จำนวนรวมทั้งสิ้น 13 คน เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติดังกล่าว พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง/แก้ไข จากนั้นผู้วิจัยทำการปรับปรุงแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ตามคำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

3.5 นำเสนอกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้เสนอโครงการวิจัย เพื่อขอรับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย โดยได้การรับรองโครงการวิจัยแล้ว จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดในแต่ละขั้นตอนการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะส่งเอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งมีทั้งหมด 4 ชุด ได้แก่ 1) ข้อมูลสำหรับอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม 2) ข้อมูลสำหรับอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสัมภาษณ์ 3) ข้อมูลสำหรับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดและสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงานหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่เป็นผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 4) ข้อมูลสำหรับอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยในเอกสารแต่ละชุดจะมีข้อมูลสรุปเกี่ยวกับโครงการวิจัยดังกล่าวและการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้เข้าร่วมการวิจัย รวมถึงแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์/แบบประเมิน ให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้พิจารณาและตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยด้วยความสมัครใจ โดยสำหรับกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มฯ หากผู้เข้าร่วมการวิจัยยินดีเข้าร่วมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะให้มีการลงนามในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยด้วย ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิในการปฏิเสธ หรือถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล และจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบใดๆ โดยหากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ซึ่งข้อมูลที่สามารถจะระบุถึงตัวผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ จะไม่ปรากฏในรายงานนี้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอได้เป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความจูงใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 5 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ**

**การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

การนำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ (Open ended)

**ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยต่างๆ รวมถึงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสืบค้นโดยทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสารที่ใช้ในการศึกษา โดยการพิจารณาจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่มีหัวข้อ ชื่อเรื่อง หรือคำสำคัญเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน ปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงาน ตลอดจนแนวทาง/แนวปฏิบัติเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร และสรุปเป็นตารางเมตริกซ์ (Matrix) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นำเสนอได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้สอนที่ได้รับการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ที่ได้รับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาไทย															
	เทพม เสงี่ยม และสุวิมล สุวรรณ (2540)	อารี พันธ์เย็น และสุพิศ ลิ้มไทย (2541)	สุดา ทวีวงศ์ศักดิ์ (2545)	ละออ อธิกุลสมบัติ (2546)	คำจร พงษ์พานิช และคณะ (2546)	นิพนธ์ พงษ์ศักดิ์ (2548)	สุรีย์ พงษ์ศักดิ์ (2549)	สุดา ไทพณิชานนท์ (2549)	คำธิดา อุดจตุร์ (2549)	บุบผิใจ ศรีสุรัตน์สุนทร (2550)	พลัมย์ อรรถสถิตสุนทร (2552)	นุชชรา ภาไพกาภิรักษ์ (2552)	นิลาเนตร วีระสมบัติ (2552)	บงกชพร ตัญจทรัพย์ (2553)	คำธัญญา วัฒนสุธา และคณะ (2553)	ระพี ศุภจินทรพรรัตน์ และคณะ (2555)
ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน																
<b>ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร</b>																
1. นโยบายการบริหารและการจัดการขององค์กร		✓		✓					✓					✓		
2. การจัดโครงสร้างขององค์กร หรือหน่วยงาน									✓					✓		
3. วัฒนธรรมขององค์กร																
4. ชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร																
<b>ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน</b>																
5. ความเหมาะสม เอื้อต่อการทำงานของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	✓			✓									✓			
6. ความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓								✓							
7. ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน									✓							
8. สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย				✓												



ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการครองชีพของอาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาเอกฯ ที่แจ้งการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการครองชีพในงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาไทย															
	เทพมม เสงี่ยม และสุวิง สุวรัมย์ (2540)	อารี พันธ์รัมย์ และสุพิศร์ ลิมไทย (2541)	สุชาติ หวงศักดิ์ (2545)	ละออ อริย์ฤทธิมณี (2546)	กำจร พงศพานนท์ และคณะ (2546)	นิพนธ์ พึ่งสุตตา (2548)	สุรีย์ ท้าวคำลือ (2549)	สุธิดา ไทพนธ์านนท์ (2549)	กัลฉัตร สุจิตต์ (2549)	บุญใจ ศรีสถิตยรินทร์ (2550)	พัชรีณี อรรถกุลรัตนัน (2552)	นิชชา ราไพภยพงษ์ (2552)	นุลาพร วีระสมปิติ (2552)	นางพพร ตังอัครชัย (2553)	กัญญาธิ วัฒนสุธา และคณะ (2553)	รัชณี ศุภจันทร์ดี และคณะ (2555)
ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการครองชีพในงาน																
<b>ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)</b>																
16. การให้อิสระในการทำงาน	✓			✓					✓							
17. การมอบหมายงานของผู้บริหาร ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ ของผู้ปฏิบัติงาน		✓							✓	✓				✓		
18. การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน									✓							
19. การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร		✓							✓							
20. ความเป็นธรรมของผู้บริหาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน									✓	✓						
21. การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ของผู้บริหาร										✓						



ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ในภาควิชาการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ที่จัดการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาไทย															
	เทพมณเฑียร (2540)	อารี พันธะภูมิ และสุวิมล ลุ่มไทย (2541)	สุชาติ หลวงสุภัท (2545)	จลล อธิกุลอนันต์ (2546)	คำอร พงศพานนท์ และคณะ (2546)	นิพนธ์ พึ่งสุตตา (2548)	สุรีย์ ทวีลาสู (2549)	สุธิดา ไทพัฒนพงศ์ (2549)	กัญญา สุจิตร์ (2549)	บุญใจ ศรีสถิตยสุนทร (2550)	พลธิดา อรรถสถิตสุนทร (2552)	นุชจา จากาญญา (2552)	นิพนธ์ วิระสมนัส (2552)	นางพพร ตังสุศรีชัย (2553)	กัญญาสิ โพธิ์สุตา และคณะ (2553)	ระพี ศุภจิวิฑรพงศ์ และคณะ (2555)
<b>ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน (ต่อ)</b>																
32. ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้อง											✓					
33. ความยืดหยุ่นในงานและวิธีการทำงาน																
34. ความเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)																
<b>ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ</b>																
35. โอกาสความเติบโตก้าวหน้าในวิชาชีพและหน้าที่การทำงาน	✓	✓	✓	✓		✓										
36. โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพและหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓		✓				✓						✓
<b>ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน</b>																
37. กระบวนการทำงานเป็นทีมของผู้ร่วมงาน																✓
38. สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน		✓								✓						



ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ได้รับการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่สอดคล้องกับแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาอังกฤษ														
	Chan & Morrison (2000)	To, et al. (2001)	Yin and Yang (2002)	Aiken, et al. (2002)	Shobrock & Fenton (2002)	Walumbwa & Lawler (2003)	Strachota, et al. (2003)	Mathis and Jackson (2004)	Fochsen, et al. (2005)	Gappa, Austin, and Trice (2005)	Tien (2008)	Kocabas (2009)	Schoepp (2010)	Rhone (2010)	Houghton (2010)
<b>ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร</b>															
1. นโยบายการบริหารและการจัดการขององค์กร			✓												
2. การจัดโครงสร้างขององค์กร หรือหน่วยงาน															
3. วัฒนธรรมขององค์กร															
4. ชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร															
<b>ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน</b>															
5. ความเหมาะสม เอื้อต่อการทำงานของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ															
6. ความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน															
7. ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน	✓														
8. สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย															



ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาขั้นต้นปริญญาเอก ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาอังกฤษ														
	Chan & Morrison (2000)	Ho, et. al. (2001)	Yin and Yang (2002)	Aiken, et al. (2002)	Shobbrook & Fenton (2002)	Walumbwa & Lawler (2003)	Strachota, et al. (2003)	Mathis and Jackson (2004)	Fochsen, et al. (2005)	Gappa, Austin, and Trice (2005)	Tien (2008)	Kocabas (2009)	Schocpp (2010)	Rhone (2010)	Roughton (2010)
9. ผลตอบแทน และรางวัลต่างๆ	✓		✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
10. สิทธิ และสวัสดิการต่างๆ												✓			
<b>ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา</b>															
11. ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	✓				✓		✓	✓				✓			
12. ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ ความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน															
13. พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน	✓		✓				✓								
14. การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร			✓				✓	✓					✓		
15. การให้อำนาจ/สิทธิในการบริหารและตัดสินใจในการทำงาน															

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลงเงินงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลงเงินงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาอังกฤษ														
	Chan & Morrison (2000)	Hu, et. al. (2001)	Yin and Yang (2002)	Aiken, et al. (2002)	Shobbrook & Fenton (2002)	Walumbwa & Lawler (2003)	Strachota, et al. (2003)	Mathis and Jackson (2004)	Fochsen, et al. (2005)	Gappa, Austin, and Trice (2005)	Tien (2008)	Kocabas (2009)	Schoepp (2010)	Rhone (2010)	Roughton (2010)
<b>ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)</b>	✓												✓		
16. การให้อิสระในการทำงาน							✓						✓		
17. การมอบหมายงานของผู้บริหาร ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงนนั้นๆ ของผู้ปฏิบัติงาน							✓								✓
18. การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน															
19. การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการ ทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร	✓							✓							
20. ความเป็นธรรมของผู้บริหาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน								✓							
21. การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาค เท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ของผู้บริหาร								✓		✓					

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์การศึกษาาระดับปริญญาเอกา ที่ตั้งการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาอังกฤษ														
	Chan & Morrison (2000)	Ho, et. al. (2001)	Yin and Yang (2002)	Aiken, et al. (2002)	Shobbrook & Fenton (2002)	Walumbwa & Lawler (2003)	Strachota, et al. (2003)	Mathis and Jackson (2004)	Fochsen, et al. (2005)	Gappa, Austin, and Trice (2005)	Tien (2008)	Kocabas (2009)	Schoepp (2010)	Rhone (2010)	Roughton (2010)
ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน															
<b>ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน</b>															
22. ลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีความหมาย															
23. ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน	✓														✓
24. งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่ม															
25. ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ															
26. ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ	✓						✓								
27. ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า	✓														
28. ลักษณะงานที่มีความปลอดภัย	✓	✓													
29. ความต่อเนื่อง และมั่นคงของงาน															
30. ภาระงาน (Workload)	✓			✓				✓							
31. การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในงาน (Job rotation)															
32. ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่เพียงพอ	✓														

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการครองชีพของอาจารย์ศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการครองชีพในงาน	รายการเอกสารและงานวิจัยภาษาอังกฤษ														
	Chan & Morrison (2000)	Ho, et. al. (2001)	Yin and Yang (2002)	Aiken, et al. (2002)	Shobbrook & Fenton (2002)	Walumbwa & Lawler (2003)	Strachota, et al. (2003)	Mathis and Jackson (2004)	Fochsen, et al. (2005)	Gapppa, Austin, and Trice (2005)	Tien (2008)	Kocabas (2009)	Schoepp (2010)	Phone (2010)	Roughton (2010)
33. ความยืดหยุ่นในงานและวิถีในการทำงาน							✓			✓		✓			✓
34. ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)										✓					
<b>ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ</b>															
35. โอกาสความเติบโตก้าวหน้าในวิชาชีพและหน้าที่การงาน	✓		✓				✓	✓	✓			✓	✓		✓
36. โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพและหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ															
<b>ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน</b>															
37. กระบวนการทำงานเป็นทีมของผู้ร่วมงาน															
38. สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในสิ่งคมผู้ร่วมงาน	✓		✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอกา ที่แจ้งการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	รายงานเอกสารและงานวิจัยภาษาอังกฤษ														
	Chan & Morrison (2000)	to, et. al. (2001)	Yn and Yang (2002)	Aiken, et al. (2002)	Shobbrook & Fenton (2002)	Walumbwa & Lawler (2003)	Strachota, et al. (2003)	Mathis and Jackson (2004)	Fochsen, et al. (2005)	Gapa, Austin, and Trice (2005)	Tien (2008)	Kocabas (2009)	Schoep (2010)	Rhone (2010)	Poughton (2010)
<b>ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม</b>															
39. ความสมดุลของชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัวและภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว							✓	✓	✓				✓		
40. ความสะดวกในการเดินทาง			✓												
41. โอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้เพิ่มขึ้นในเขตพื้นที่															
42. อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในพื้นที่													✓		
43. กำกับที่ยอมรับได้รับเกียรติ การยกย่องสิ่งดีงามจากชุมชน															
44. ความเจริญ น่าอยู่อาศัย ของชุมชนและสังคมแวดล้อม													✓		

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้จากการทบทวน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 8 กลุ่มปัจจัยหลัก และ 44 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1) ปัจจัย ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร มีจำนวน 4 ปัจจัยย่อย 2) ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน มีจำนวน 4 ปัจจัยย่อย 3) ปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ มีจำนวน 2 ปัจจัยย่อย 4) ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา มี จำนวน 11 ปัจจัยย่อย 5) ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน มีจำนวน 13 ปัจจัยย่อย 6) ปัจจัย ด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ มีจำนวน 2 ปัจจัยย่อย 7) ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน มีจำนวน 2 ปัจจัยย่อย และ 8) ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม มีจำนวน 6 ปัจจัยย่อย

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก ซึ่งจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีจำนวน 66 ข้อ หลังจากนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เมื่อนำมา วิเคราะห์หาค่า IOC มีค่า IOC เท่ากับ 0.60 - 1.00 จำนวน 65 ข้อ และมีค่า IOC เท่ากับ 0.4 จำนวน 1 ข้อ โดยเมื่อพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่า IOC  $\leq$  0.50 จำนวน 1 ข้อ และข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ ความคิดเห็นว่าไม่สอดคล้อง เหมาะสมกับเนื้อหา จำนวน 1 ข้อ รวมเป็น 2 ข้อ ออกแล้ว เหลือข้อ คำถามรวม 64 ข้อ พบว่า มีประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจๆ ประกอบด้วย 8 กลุ่มปัจจัยหลัก จำนวน 44 ปัจจัยย่อย โดยสามารถสรุปความสอดคล้องของปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถาม จำนวนรวม 64 ข้อ ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถามข้อที่	รายการปัจจัย
<u>ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร</u>		
- นโยบายการบริหาร และการจัดการของ องค์กร	1, 2, 3, 4, 5, 6	<b>ข้อ 1</b> วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ <b>ข้อ 2</b> นโยบายการบริหารขององค์กรมีความ สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานหลักและ หน่วยงานย่อย <b>ข้อ 3</b> นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มี ข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
- นโยบายการบริหารและการจัดการขององค์กร (ต่อ)		<b>ข้อ 4</b> การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร
		<b>ข้อ 5</b> มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
		<b>ข้อ 6</b> การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
- การจัดโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงาน	7, 8	<b>ข้อ 7</b> การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชา เหมาะสม ไม่ซับซ้อน
		<b>ข้อ 8</b> ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว
- วัฒนธรรมขององค์กร	9	<b>ข้อ 9</b> วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กร
- ชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร	10	<b>ข้อ 10</b> ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร
<u>ด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน</u>		
- ความเหมาะสม เอื้อต่อการทำงานของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	11	<b>ข้อ 11</b> สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<u>ด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน (ต่อ)</u>		
- ความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	12	<b>ข้อ 12</b> สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น
- ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน	13	<b>ข้อ 13</b> การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่ นั่งสบาย เป็นต้น
- สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนา งานวิชาการและวิจัย	14	<b>ข้อ 14</b> สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนา งานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากร ทางวิชาการ เป็นต้น
<u>ด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ</u>		
- ผลตอบแทน และรางวัลต่างๆ	15, 16, 17	<b>ข้อ 15</b> การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ <b>ข้อ 16</b> การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่ เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ <b>ข้อ 17</b> การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ
- สิทธิ และสวัสดิการต่างๆ	18	<b>ข้อ 18</b> การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวแทน จัดให้เหมาะสม



ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิจำนวนศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<b>ด้านการบริหารของผู้บริหาร</b>		
- ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการ บริหารงานของผู้บริหาร	19, 20, 21, 22, 23	<b>ข้อ 19</b> ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่ง ความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดย ให้การยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและสนใจความ เป็นอยู่/สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น <b>ข้อ 20</b> ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล <b>ข้อ 21</b> ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำ วิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง ทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้อ องค์กรไปสู่ความสำเร็จ <b>ข้อ 22</b> ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมี ส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น <b>ข้อ 23</b> การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้ คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และ เสริมแรงในรูปแบบต่างๆ
- ความไว้วางใจและเชื่อมั่น จากผู้บริหาร ในความรู้ ความสามารถในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงาน	24	<b>ข้อ 24</b> ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ใน ความรู้ความสามารถในการทำงาน

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<u>ด้านการบริหารของผู้บริหาร (ต่อ)</u>		
- พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน	25	<b>ข้อ 25</b> พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธ์ภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจ ผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ รักษาความลับ มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น
- การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	26	<b>ข้อ 26</b> การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- การให้อำนาจ/สิทธิ์ในการบริหารและตัดสินใจในการทำงาน	27	<b>ข้อ 27</b> การให้สิทธิ์ในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- การให้อิสระในการทำงาน	28	<b>ข้อ 28</b> การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร
- การมอบหมายงานของผู้บริหาร ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ ของผู้ปฏิบัติงาน	29	<b>ข้อ 29</b> การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนาตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ
- การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	30	<b>ข้อ 30</b> การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร
- การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร	31	<b>ข้อ 31</b> การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร
- ความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน	32	<b>ข้อ 32</b> การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<u>ด้านการบริหารของผู้บริหาร (ต่อ)</u>		
- การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความเป็น ธรรม และเสมอภาค เท่าเทียมกันโดยไม่ เลือกปฏิบัติ ของผู้บริหาร	33, 34	<b>ข้อ 33</b> การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วย ความเป็นธรรม <b>ข้อ 34</b> การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วย ความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการ เลือกปฏิบัติ
<u>ด้านลักษณะงานและการทำงาน</u>		
- ลักษณะงานที่มีความสำคัญ มี ความหมาย	35	<b>ข้อ 35</b> ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร
- ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน	36	<b>ข้อ 36</b> ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน
- งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่ม	37	<b>ข้อ 37</b> งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ ความคิดริเริ่มในการทำงาน
- ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ	38	<b>ข้อ 38</b> ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และ ทักษะเฉพาะ
- ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ ความสามารถ	39	<b>ข้อ 39</b> ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ ความสามารถ
- ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า	40	<b>ข้อ 40</b> ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า
- ลักษณะงานที่มีความปลอดภัย	41	<b>ข้อ 41</b> งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิด อันตรายต่อร่างกายและจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อ การเจ็บป่วย/ติดเชื้อ หรือถูกทำร้ายร่างกาย/ จิตใจ เป็นต้น
- ความต่อเนื่อง และมั่นคงของงาน	42	<b>ข้อ 42</b> ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน
- ภาระงาน (Workload)	43, 44, 45, 46	<b>ข้อ 43</b> ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่ เหมาะสม <b>ข้อ 44</b> การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอน และการวิจัย ที่มีความสมดุลกัน

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<u>ด้านลักษณะงานและการทำงาน (ต่อ)</u>		
- ภาระงาน (Workload) (ต่อ)		<b>ข้อ 45</b> การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน
		<b>ข้อ 46</b> การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย
- การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในงาน (Job rotation)	47	<b>ข้อ 47</b> มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation)
- ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่เพียงพอ	48	<b>ข้อ 48</b> การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ
- ความยืดหยุ่นในงานและวิธีในการทำงาน	49, 50	<b>ข้อ 49</b> การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนด หรือวางแผนไว้ได้
		<b>ข้อ 50</b> การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน
- ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)	51	<b>ข้อ 51</b> ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)
<u>ด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ</u>		
- โอกาสความเติบโตก้าวหน้าในวิชาชีพ และหน้าที่การงาน	52, 53, 54	<b>ข้อ 52</b> โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร
		<b>ข้อ 53</b> โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ
		<b>ข้อ 54</b> โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<u>ด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ (ต่อ)</u>		
- โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพและ หน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	55	<b>ข้อ 55</b> การมีโอกาสดำเนินงานเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทาง วิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ
<u>ด้านผู้ร่วมงาน</u>		
- กระบวนการทำงานเป็นทีมของ ผู้ร่วมงาน	56	<b>ข้อ 56</b> กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะของ ผู้ร่วมงานในหน่วยงาน
- สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน	57, 58	<b>ข้อ 57</b> สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การ ให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ <b>ข้อ 58</b> การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน
<u>ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม</u>		
- ความสมดุลของชีวิตการทำงาน กับ ชีวิตส่วนตัวและภาระรับผิดชอบต่อ ครอบครัว	59	<b>ข้อ 59</b> ความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัว และภาระรับผิดชอบต่อ ครอบครัว
- ความสะดวกในการเดินทาง	60	<b>ข้อ 60</b> ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัด ให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น
- โอกาสในการแสวงหาหรือมีรายได้อื่น เพิ่มในเขตพื้นที่	61	<b>ข้อ 61</b> การมีโอกาสดำเนินการแสวงหา หรือมีรายได้อื่น เพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ
- อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการ ดำรงชีวิตในเขตพื้นที่	62	<b>ข้อ 62</b> อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิต ในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยและข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ	แบบสอบถาม ข้อที่	รายการปัจจัย
<b>ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม (ต่อ)</b>		
- การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ การยกย่อง เชิงสังคมจากชุมชน	63	<b>ข้อ 63</b> การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน
- ความเจริญ น่าอยู่อาศัย ของชุมชน และ สังคมแวดล้อม	64	<b>ข้อ 64</b> การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชนและสังคมแวดล้อม



ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง แสดงได้ดังนี้ ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส และ ตำแหน่ง

	สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ (n = 210)	ชาย	17	8.1
	หญิง	193	91.9
อายุ (n = 205)	25 - 35 ปี	12	5.9
	36 - 45 ปี	115	56.1
	46 - 55 ปี	73	35.6
	56 ปี ขึ้นไป	5	2.4
สถานภาพสมรส (n = 210)	โสด	118	56.2
	สมรส	84	40.0
	หย่า	7	3.3
	หม้าย	1	0.5
ตำแหน่ง (n = 209)	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ปฏิบัติการ	16	7.6
	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการ	40	19.1
	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ	148	71.0
	วิทยากร	5	2.3

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 91.9 และเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 36 - 45 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 56.2) และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเกือบ 3 ใน 4 ส่วน (ร้อยละ 71.0) มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน

สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	n = 210	
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1</b>	<b>45</b>	<b>21.6</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ	16	7.7
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	6	2.9
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	10	4.8
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	8	3.8
วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	5	2.4
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2</b>	<b>39</b>	<b>18.6</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	3	1.4
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	5	2.4
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	6	2.9
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	8	3.8
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	9	4.3
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	3	1.4
วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	5	2.4
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ</b>	<b>67</b>	<b>32.1</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	9	4.3
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	14	6.7
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	15	7.2
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	8	3.8
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	3	1.4
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์	12	5.8
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	6	2.9



ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน (ต่อ)

สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
n = 210		
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>36</b>	<b>17.2</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	3	1.4
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	8	3.8
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	3	1.4
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	6	2.9
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี	11	5.3
วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม	5	2.4
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้</b>	<b>23</b>	<b>10.9</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	2	1.0
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	4	1.9
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	3	1.4
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	7	3.3
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	7	3.3

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน อยู่ในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 32.1 รองลงมา คือ ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1 คิดเป็นร้อยละ 21.6 โดยวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.9 และพบว่า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ เป็นวิทยาลัยพยาบาลที่มีกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มากที่สุด (16 คน) คิดเป็นร้อยละ 7.7 รองลงมา คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ 15 คน (ร้อยละ 7.2) และ 14 คน (ร้อยละ 6.7) ตามลำดับ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลที่เป็นสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง น้อยที่สุด ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง มีจำนวน 2 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.0

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้

รายได้		จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้เฉพาะที่เป็นเงินเดือนในปัจจุบัน (n = 210)	ไม่เกิน 15,000 บาท	2	1.0
	15,001 - 25,000 บาท	51	24.3
	25,001 - 35,000 บาท	106	50.4
	มากกว่า 35,000 บาท	51	24.3
รายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนต่อเดือน (n = 208)	ไม่มี	45	21.6
	ไม่เกิน 5,000 บาท	42	20.2
	5,001 - 10,000 บาท	16	7.7
	10,001 - 15,000 บาท	98	47.1
	มากกว่า 15,000 บาท	7	3.4

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม ประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50.4) มีรายได้เฉพาะที่เป็นเงินเดือนในปัจจุบัน ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท โดยผู้ที่มีรายได้เฉพาะที่เป็นเงินเดือนในปัจจุบัน ไม่เกิน 15,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุด เท่ากับ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนต่อเดือน เป็นจำนวนเงิน 10,001 - 15,000 บาท โดยคิดเป็นร้อยละ 47.1 และมีเพียง 7 คน (ร้อยละ 3.4) ที่มีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนต่อเดือน เป็นจำนวนเงินมากกว่า 15,000 บาท

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน	จำนวน (คน) n = 210	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี (เต็ม)	19	9.0
มากกว่า 5 - 10 ปี (เต็ม)	41	19.5
มากกว่า 10 - 15 ปี (เต็ม)	26	12.4
มากกว่า 15 - 20 ปี (เต็ม)	51	24.3
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	73	34.8

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.8 รองลงมา (ร้อยละ 24.3) มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน 15 - 20 ปี โดยผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี พบน้อยที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาในระดับปริญญาเอก

การศึกษาในระดับปริญญาเอก			จำนวน (คน) n = 208	ร้อยละ
กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก n = 77 (ร้อยละ 37.0)	ในประเทศ	เข้าศึกษา ปี 2550	2	1.0
		เข้าศึกษา ปี 2551	2	1.0
		เข้าศึกษา ปี 2552	11	5.3
		เข้าศึกษา ปี 2553	12	5.8
		เข้าศึกษา ปี 2554	6	2.9
		เข้าศึกษา ปี 2555	12	5.8
		เข้าศึกษา ปี 2556	4	1.9
		<b>รวม</b>	<b>49</b>	<b>23.7</b>
		ต่างประเทศ	เข้าศึกษา ปี 2551	3
	เข้าศึกษา ปี 2552		3	1.4
	เข้าศึกษา ปี 2553		3	1.4
	เข้าศึกษา ปี 2554		4	1.9
	เข้าศึกษา ปี 2555		3	1.4
	เข้าศึกษา ปี 2556-2557		12	5.8
	<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>13.3</b>	
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก n = 131 (ร้อยละ 63.0)	ในประเทศ	ไม่เกิน 5 ปี	36	17.3
		มากกว่า 5 - 10 ปี	20	9.6
		มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	13	6.3
	<b>รวม</b>	<b>69</b>	<b>33.2</b>	
	ต่างประเทศ	ไม่เกิน 5 ปี	37	17.8
		มากกว่า 5 - 10 ปี	21	10.1
		มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4	1.9
<b>รวม</b>		<b>62</b>	<b>29.8</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวนเกินกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 63.0) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยผู้ที่สำเร็จการศึกษามาแล้ว ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด รวม 73 คน (ร้อยละ 35.1) ซึ่งเป็นผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาเอก ต่างประเทศและในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 17.8 และ 17.3 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษามาแล้ว มากกว่า 10 ปี พบว่า มีจำนวนน้อยที่สุด (17 คน) คิดเป็นร้อยละ 8.2 โดยเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในประเทศและต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 6.3 (จำนวน 13 คน) และ 1.9 (จำนวน 4 คน) ตามลำดับ

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้กำลังศึกษา ในระดับปริญญาเอก มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 โดยพบว่า ผู้กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ในประเทศ ที่เข้าศึกษาเมื่อปี 2553 และ 2555 มีจำนวนมากที่สุด เท่ากับ 12 คน ในทั้ง 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.8 และผู้กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ในประเทศ ที่เข้าศึกษาเมื่อปี 2550 และ 2551 มีจำนวนน้อยที่สุด โดยพบว่า มีกลุ่มตัวอย่างปีละ 2 คน (ร้อยละ 1.0) ทั้งนี้ ในกลุ่มตัวอย่างผู้ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ต่างประเทศ พบว่า เป็นผู้เข้าศึกษา ปี 2556-2557 มากที่สุด มีจำนวน 12 คน (ร้อยละ 5.8) และในปี 2551, 2552, 2553 และ 2555 มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด เท่ากัน คือ 3 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 1.4

1.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้จัดการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับใด โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก

3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับปาน

กลาง

2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อนำผลมาวิเคราะห์ แจกแจงหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยนั้นๆ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจฯ โดยแปลผลตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์การแปลผล
4.50-5.00 มากที่สุด	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับ
3.50-4.49 มาก	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับ
2.50-3.49 ปานกลาง	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับ
1.50-2.49 น้อย	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับ
1.00-1.49 น้อยที่สุด	กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยนั้น มีความจงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับ



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
1. วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.75	0.862	มาก
2. นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกัน ระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย	3.74	0.870	มาก
3. นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	3.83	0.922	มาก
4. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.90	0.918	มาก
5. มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	3.87	0.929	มาก
6. การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร	4.01	0.858	มาก
7. การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน	3.73	0.977	มาก
8. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว	3.83	0.996	มาก
9. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กร	3.81	1.102	มาก
10. ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร	3.52	0.908	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.80	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร ว่ามีความตั้งใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.858 และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.908 ในภาพรวมรายด้านๆ พบว่า มีความตั้งใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714





ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
11. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น	3.97	0.893	มาก
12. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น	3.89	0.882	มาก
13. การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น	3.89	0.898	มาก
14. สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น	3.90	1.057	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.91	0.769	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.893 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น และการมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.882 และ 0.898 ตามลำดับ สำหรับในภาพรวมรายด้านฯ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.769

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
15. การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์	3.75	1.177	มาก
16. การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับความรู้/ความสามารถ ปริมาณงาน ประสบการณ์	3.59	1.208	มาก
17. การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ	3.46	1.103	ปานกลาง
18. การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวแทน จัดให้อย่างเหมาะสม	3.68	1.110	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.62	1.018	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมากเกือบทุกปัจจัย โดยมีเพียง 1 ปัจจัยที่มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.103 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.177 ซึ่งภาพรวมรายด้านๆ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.018

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ คงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
19. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดยให้การยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและสนใจความเป็นอยู่/สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.94	1.105	มาก
20. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล	3.93	1.071	มาก
21. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ	3.92	1.064	มาก
22. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น	3.99	1.014	มาก
23. การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ	3.82	1.029	มาก
24. ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน	4.00	0.983	มาก
25. พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ รักษาความลับสัญญา มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น	4.05	0.979	มาก
26. การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	4.05	0.957	มาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ คงอยู่ในงาน (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
27. การให้สิทธิ์ในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	3.95	0.992	มาก
28. การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร	4.00	0.971	มาก
29. การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ	4.12	0.978	มาก
30. การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร	3.94	0.921	มาก
31. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร	3.78	1.004	มาก
32. การมีคุณธรรมของผู้บริหารในการประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน	3.94	1.110	มาก
33. การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.02	1.056	มาก
34. การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	3.96	1.123	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.96	0.919	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านการบริหารของผู้บริหารว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ มีค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.978 และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.004 สำหรับในภาพรวมรายด้านๆ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.919

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจใน การคงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
35. ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร	4.01	0.920	มาก
36. ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน	3.80	0.910	มาก
37. งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.88	0.935	มาก
38. ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ	4.10	0.897	มาก
39. ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ	4.06	0.959	มาก
40. ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า	4.05	0.871	มาก
41. งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้อหรือถูกทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น	3.91	0.892	มาก
42. ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน	4.18	0.808	มาก
43. ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม	3.74	1.162	มาก
44. การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอน และการวิจัย ที่มีความสมดุลกัน	3.61	1.237	มาก
45. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน	3.56	0.963	มาก
46. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย	3.38	1.074	ปานกลาง
47. มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation)	3.08	1.025	ปานกลาง
48. การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ	4.00	0.872	มาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
49. การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนดหรือวางแผนไว้ได้	3.88	0.980	มาก
50. การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน	3.86	0.982	มาก
51. ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)	4.11	0.999	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.84	0.730	มาก

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านลักษณะงานและการทำงาน โดยพบว่าปัจจัยส่วนใหญ่มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับมาก (15 ปัจจัย) และมีเพียง 2 ปัจจัย ที่มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับปานกลาง ซึ่งมีหนึ่งในปัจจัยนั้นเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation) โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.025 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.808 ซึ่งภาพรวมรายด้านๆ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.730

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
52. โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานทางการบริหาร	3.59	1.147	มาก
53. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อน ขั้น เลื่อนระดับ	3.80	1.119	มาก
54. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รอง ศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์	3.03	1.664	ปานกลาง
55. การมีโอกาพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและใน งานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดู งาน ฯลฯ	4.01	1.000	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.61	1.057	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับมากเกือบทุกปัจจัย โดยมีเพียง 1 ปัจจัย ที่มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.664 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีโอกาพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ มีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 สำหรับในภาพรวมรายด้านฯ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.057

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
56. กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน	3.84	0.999	มาก
57. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึงพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ	3.96	0.968	มาก
58. การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน	3.97	0.904	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.92	0.889	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านผู้ร่วมงาน ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.904 และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.999 ซึ่งภาพรวมรายด้านๆ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.889



ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคง อยู่ในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
59. ความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว	3.82	1.152	มาก
60. ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น	3.88	1.072	มาก
61. การมีโอกาสนในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ	2.88	1.218	ปานกลาง
62. อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม	3.44	1.075	ปานกลาง
63. การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน	3.89	0.804	มาก
64. การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม	3.94	0.801	มาก
ภาพรวมรายด้าน	3.64	0.770	มาก

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม โดยพบว่าปัจจัยส่วนใหญ่มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก (4 ปัจจัย) และมี 2 ปัจจัย ที่มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับปานกลาง ซึ่งหนึ่งในปัจจัยนั้นเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การมีโอกาสนในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.218 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.801 สำหรับในภาพรวมรายด้านฯ พบว่า มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.770

1.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ (Open ended)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒិการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended) โดยเป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ซึ่งจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับทั้งหมดจำนวน 210 ชุด มีกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวม 75 ชุด คิดเป็นร้อยละ 35.71 โดยมีข้อมูลดังรายละเอียดในภาคผนวก จ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) ของกลุ่มตัวอย่าง ตามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ สามารถสรุปได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.16



ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จากแบบสอบถาม ที่ตอบกลับลำดับที่
<u>ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร</u>		
ข้อ 1 วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	57, 71, 74, 123, 143
ข้อ 2 นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกันระหว่าง หน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย	-	-
ข้อ 3 นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	1	143
ข้อ 4 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	-	-
ข้อ 5 มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	-	-
ข้อ 6 การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร	4	22, 27, 63, 119
ข้อ 7 การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้น การบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน	-	-
ข้อ 8 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายใน องค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว	-	-
ข้อ 9 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดีและเป็น ประโยชน์ ต่อคนในองค์กร	5	10, 54, 97, 143, 155
ข้อ 10 ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร	1	57

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จากแบบสอบถาม ที่ตอบกลับลำดับที่
<u>ด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน</u>		
<b>ข้อ 11</b> สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น	3	1, 27, 194
<b>ข้อ 12</b> สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น	-	-
<b>ข้อ 13</b> การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น	3	27, 138, 194
<b>ข้อ 14</b> สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น	8	22, 33, 66, 68, 110, 140, 158, 196
<u>ด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ</u>		
<b>ข้อ 15</b> การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์	16	2, 11, 20, 64, 85, 101, 125, 128, 133, 141, 143, 148, 166, 168, 191, 195
<b>ข้อ 16</b> การมีรายได้อื่นๆนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์	1	11

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จากแบบสอบถามที่ ตอบกลับลำดับที่
ข้อ 17 การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ	-	-
ข้อ 18 การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวแทนจัดให้อย่าง เหมาะสม	1	133
<u>ด้านการบริหารของผู้บริหาร</u>		
ข้อ 19 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดยให้การยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและ สนใจความเป็นอยู่/สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น	2	42, 194
ข้อ 20 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล	1	57
ข้อ 21 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจให้ ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ	-	-
ข้อ 22 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น	-	-
ข้อ 23 การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของ ผู้บริหารที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ	1	34
ข้อ 24 ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ ความสามารถในการทำงาน	-	-

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จากแบบสอบถามที่ตอบกลับลำดับที่
ข้อ 25 พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติรักษาคำมั่นสัญญา มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น	2	67, 143
ข้อ 26 การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	2	53, 143
ข้อ 27 การให้สิทธิ์ในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	-	-
ข้อ 28 การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร	1	27
ข้อ 29 การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนาตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ	18	1, 12, 22, 30, 42, 55, 63, 64, 68, 92, 101, 119, 125, 131, 137, 140, 150, 175
ข้อ 30 การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร	-	-
ข้อ 31 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร	-	-
ข้อ 32 การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน	5	64, 67, 74, 130, 155
ข้อ 33 การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม	3	97, 128, 141
ข้อ 34 การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	5	42, 97, 144, 155, 175
<u>ด้านลักษณะงานและการทำงาน</u>		
ข้อ 35 ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร	2	110, 124
ข้อ 36 ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน	4	124, 131, 140, 143
ข้อ 37 งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน	5	27, 110, 124, 131, 140
ข้อ 38 ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ	5	30, 66, 131, 140, 143

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จาก แบบสอบถามที่ ตอบกลับลำดับที่
ข้อ 39 ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ	7	1, 30, 66, 124, 131, 140, 143
ข้อ 40 ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า	-	-
ข้อ 41 งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกาย และจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้อ หรือถูกทำร้าย ร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น	-	-
ข้อ 42 ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน	2	124, 133
ข้อ 43 ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม	7	27, 50, 57, 132, 138, 143, 148
ข้อ 44 การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอนและการวิจัย ที่มี ความสมดุลกัน	4	99, 178, 191, 197
ข้อ 45 การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน	2	131, 144
ข้อ 46 การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย	7	30, 57, 63, 66, 98, 101, 131
ข้อ 47 มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation)	-	-
ข้อ 48 การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะ ทำงาน ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมี คุณภาพ	1	142
ข้อ 49 การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถ ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนด หรือ วางแผนไว้ได้	-	-
ข้อ 50 การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน	-	-
ข้อ 51 ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)	1	145

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จากแบบสอบถามที่ ตอบกลับลำดับที่
<u>ด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ</u>		
ข้อ 52 โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร	1	144
ข้อ 53 โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนชั้นเลื่อนระดับ	4	9, 137, 140, 142
ข้อ 54 โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือ ศาสตราจารย์	6	6, 53, 71, 148, 166, 194
ข้อ 55 การมีโอกาพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ	8	53, 57, 143, 144, 150, 158, 166, 172
<u>ด้านผู้ร่วมงาน</u>		
ข้อ 56 กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน	5	34, 52, 128, 155, 169
ข้อ 57 สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากันไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ	9	2, 6, 52, 63, 128, 141, 155, 169, 176
ข้อ 58 การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน	1	63
<u>ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม</u>		
ข้อ 59 ความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว	5	47, 67, 144, 147, 155
ข้อ 60 ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น	-	-
ข้อ 61 การมีโอกาในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ	-	-



ตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์	ความถี่	จากแบบสอบถามที่ตอบกลับลำดับที่
ข้อ 62 อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม	-	-
ข้อ 63 การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคม จาก ชุมชน	-	-
ข้อ 64 การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม	-	-

จากตารางที่ 4.16 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจฯ ที่มีความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ (ข้อ 29) การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ (ข้อ 15) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ (ข้อ 57) โดยมีความถี่ของความคิดเห็น เท่ากับ 18, 16 และ 9 ครั้ง ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจฯ ที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด สอดคล้องกับปัจจัยนั้นๆ ที่มีจำนวนความถี่ต่ำสุด คือ เท่ากับ 1 ครั้ง มี 11 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (ข้อ 3) ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร (ข้อ 10) การมีรายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ (ข้อ 16) การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินจัดให้เหมาะสม (ข้อ 18) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิด

ประสิทธิผล (ข้อ 20) การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหารที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ (ข้อ 23) การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร (ข้อ 28) การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ (ข้อ 48) ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) (ข้อ 51) โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร (ข้อ 52) และ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน (ข้อ 58)

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในคำถามปลายเปิด (Open ended) ของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ปฏิบัติการศึกษาระดับปริญญาเอก ซึ่งนอกเหนือจากปัจจัยที่ระบุไว้แล้วในแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) การมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากพันธกิจหลักที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เช่น งานธุรการ การเงิน งานเอกสาร ซึ่งการมีบุคลากร/สิ่งสนับสนุนเพียงพอ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานในด้านนี้ จะทำให้มีเวลาเพิ่มมากขึ้นในการทำงานตามความรู้ความสามารถ ได้อย่างเต็มที่

2) การมีภาระงานตามหน้าที่ที่ไม่สมดุล หรือเหมาะสม

3) การได้ออกเป็นหน่วยงานภายใต้กำกับของรัฐ และมี พรบ. ขององค์กร

4) การได้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/วิทยาลัย ที่เป็นภูมิลำเนา หรือใกล้ภูมิลำเนาของตนเอง

5) การมีโอกาสพัฒนางานวิชาการ ทำงานด้านวิชาการ ได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น มีโอกาสทำงานร่วมกับเครือข่ายวิชาการอื่นๆ ภายนอกองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ จะทำให้เกิดการขยายงานวิชาการในวงกว้าง ซึ่งจะทำให้อาจารย์ได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

6) การได้ทำงานตามความเหมาะสมของคุณวุฒิ เน้นงานวิชาการชั้นสูง สร้างเครือข่ายทางวิชาการ สรรหาทุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ เน้นการเป็นผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ในงานวิชาการหรืองานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้จบปริญญาเอก รู้สึกว่าได้ทำงานตามความเหมาะสมของคุณวุฒิ และมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป

7) การกำหนดเส้นทางวิชาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนของทรัพยากรบุคคลที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และกำลังจะสำเร็จการศึกษา โดยจัดทำเป็นเครือข่ายทางวิชาการและวิจัยให้กับอาจารย์กลุ่มนี้ ให้ได้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาจจัดเป็นเครือข่ายการวิจัยที่ตอบสนองนโยบายระดับองค์กร ระดับชาติ และนานาชาติ ซึ่งจะเป็นบันไดสู่ความคงอยู่ในงานที่เพิ่ม

คุณค่าทางวิชาการ เพราะได้ทำงานในสิ่งที่ได้ใช้ทักษะความรู้อย่างเต็มที่ และเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ

8) การใช้ศักยภาพของอาจารย์ เช่น การจัดการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเอก การผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษา โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา รวมถึงสามารถสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นได้ ส่งผลให้อาจารย์รู้สึกถึงการให้ความสำคัญกับอาจารย์ขององค์กร ความมั่นคงในชีวิต และคงอยู่ในงาน

9) การส่งเสริมให้อาจารย์กลุ่มนี้ได้พัฒนาองค์ความรู้เฉพาะทางมากขึ้น เช่น การแต่งตำรา การเป็นวิทยากรมืออาชีพ เป็นต้น

10) การสนับสนุนโครงการความร่วมมือทางวิชาการและการวิจัยในต่างประเทศ และมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์กับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม รวมจำนวน 64 ตัวแปร แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวน 210 คน และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ทั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาเกณฑ์ในการกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากขนาดตัวอย่างในงานวิจัย (Hair et al., 1995) ซึ่งกำหนดให้ขนาดตัวอย่าง 200 - 250 คน น้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสม เท่ากับ .40 - .35 ดังนั้นจึงกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .40 ขึ้นไป (มีขนาดตัวอย่าง 210 คน) จากนั้นพิจารณาจำนวนองค์ประกอบที่สกัดได้จากค่าไอเกน (Eigen Value) ที่มีค่ามากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไกเซอร์ (Kaiser's criteria) ซึ่งเป็นค่าไอเกนต่ำสุดที่ทำให้จำนวนองค์ประกอบที่สกัดได้มีความน่าเชื่อถือ (Velicer & Jackson, 1990) และกำหนดจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร เนื่องจากจะทำให้การกำหนดความหมายองค์ประกอบสามารถสื่อความหมายของทุกตัวแปรที่เป็นสมาชิกขององค์ประกอบได้ชัดเจน โดยได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

### **ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ครั้งที่ 1**

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ครั้งที่ 1 ได้องค์ประกอบจำนวน 9 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 75.530 แต่เนื่องจากในองค์ประกอบที่ 8 และ 9 มีจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบน้อยกว่า 3 ตัวแปร คือ องค์ประกอบ 8 มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน (ข้อ 45) และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation) (ข้อ 47) และองค์ประกอบ 9 มีจำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร (ข้อ 10) ดังนั้น จึงพิจารณาตัดตัวแปรดังกล่าวออก และดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ครั้งที่ 2

### **ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ครั้งที่ 2**

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ครั้งที่ 2 ได้องค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 75.625 แต่เนื่องจากในองค์ประกอบที่ 8 มีจำนวนตัวแปรน้อยกว่า 3 ตัวแปร คือมีจำนวนตัวแปรเพียง 1 ตัวแปร ได้แก่ การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน (ข้อ 50) ดังนั้น จึงพิจารณาตัดตัวแปรดังกล่าวออก และดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ ครั้งที่ 3

### **ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ครั้งที่ 3**

ตารางที่ 4.17 ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ที่หมุนแกนแบบแวนแม็กซ์ (Varimax)

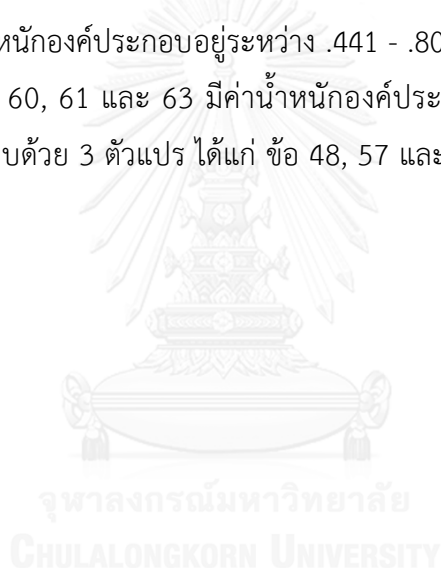
ตัวแปร	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
A32	.780						
A34	.778						
A20	.775						
A33	.772						
A28	.763						
A22	.754						
A21	.754						
A19	.754						
A26	.750						
A25	.750						
A27	.750						
A31	.710						
A29	.696						
A23	.694						
A24	.666						
A30	.651						
A49	.485						
A15		.734					
A54	.406	.733					
A43		.701					
A59		.694					

ตารางที่ 4.17 ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ที่หมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax) (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
A44		.688					
A16		.660					
A46		.624					
A53	.435	.596					
A52		.589					
A9		.578					
A17		.570					
A14		.519					
A56	.409	.507					.458
A18	.457	.499					
A55	.445	.463					
A51	.420	.455					
A3			.793				
A2			.781				
A1			.760				
A5			.719				
A4			.702				
A6			.595				
A7			.464				
A8			.442				



จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ที่หมุนแกนแบบ แวริแม็กซ์ (Varimax) พบว่าองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกๆ มีจำนวน 7 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย 17 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 32, 34, 20, 33, 28, 22, 21, 19, 26, 25, 27, 31, 29, 23, 24, 30 และ 49 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .485 - .780 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย 16 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 15, 54, 43, 59, 44, 16, 46, 53, 52, 9, 17, 14, 56, 18, 55, และ 51 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .455 ถึง .734 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 3, 2, 1, 5, 4, 6, 7 และ 8 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .442 - .793 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 38, 39, 36, 37, 40 และ 35 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .598 ถึง .705 องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 11, 12, 13, 64, 41 และ 42 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .441 - .804 องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 62, 60, 61 และ 63 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .448 ถึง .709 และองค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 48, 57 และ 58 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .558 - .601





ตารางที่ 4.18 ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมของความแปรปรวน ในแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน
1	13.542	22.570	22.570
2	9.569	15.949	38.519
3	6.093	10.154	48.673
4	4.952	8.254	56.927
5	4.124	6.874	63.801
6	3.087	5.146	68.947
7	3.038	5.063	74.010

จากตารางที่ 4.18 แสดงค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมของความแปรปรวน ในแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยพบว่าองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ๆ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มีค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 3.038-13.542 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกันได้ร้อยละ 74.010 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้สูงสุด ร้อยละ 22.570 องค์ประกอบที่ 2 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 15.949 องค์ประกอบที่ 3 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 10.154 องค์ประกอบที่ 4 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 8.254 องค์ประกอบที่ 5 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 6.874 องค์ประกอบที่ 6 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 5.146 และองค์ประกอบที่ 7 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ต่ำสุด ร้อยละ 5.063

ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ	ชื่อองค์ประกอบ
1	การนำองค์กรของผู้บริหาร
2	ผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
3	นโยบายการบริหารขององค์กร
4	ลักษณะงานและการทำงาน
5	สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน
6	สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต
7	ทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน



ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน (ข้อ 32)	.780	.884
การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ (ข้อ 34)	.778	.869
ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล (ข้อ 20)	.775	.825
การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม (ข้อ 33)	.772	.877
การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร (ข้อ 28)	.763	.804
ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น (ข้อ 22)	.754	.842
ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความพยายามที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ข้อ 21)	.754	.830
ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดยให้การยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและสนใจความเป็นอยู่/สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น (ข้อ 19)	.754	.827
การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร (ข้อ 26)	.750	.858

ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ รักษาความลับ สัญญา มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น (ข้อ 25)	.750	.857
การให้สิทธิ์ในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร (ข้อ 27)	.750	.827
การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร (ข้อ 31)	.710	.771
การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนาตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ (ข้อ 29)	.696	.830
การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ (ข้อ 23)	.694	.790
ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน (ข้อ 24)	.666	.819
การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร (ข้อ 30)	.651	.701
การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนดหรือวางแผนไว้ได้ (ข้อ 49)	.485	.672
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		22.570
ค่าไอเกน		13.542

จากตารางที่ 4.19 พบว่าในองค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .485 - .780 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน (.780) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนดหรือวางแผนไว้ได้ (.485) ซึ่งทั้ง 17 ตัวแปร ได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 13.542 คิดเป็นร้อยละ 22.570 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ (ข้อ 15)	.734	.770
โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทาง วิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ (ข้อ 54)	.733	.749
ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม (ข้อ 43)	.701	.775

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
ความสามารถรักษาสมาคมของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และ ภาระ รับผิดชอบต่อครอบครัว (ข้อ 59)	.694	.747
การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอน และการวิจัย ที่มีความสมดุล กัน (ข้อ 44)	.688	.777
การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัสค่า ล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่ เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ (ข้อ 16)	.660	.733
การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย (ข้อ 46)	.624	.600
โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ (ข้อ 53)	.596	.663
โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทางการบริหาร (ข้อ 52)	.589	.612
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กร (ข้อ 9)	.578	.731
การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ (ข้อ 17)	.570	.616
สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น (ข้อ 14)	.519	.705
กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน (ข้อ 56)	.507	.754
การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน จัดให้อย่างเหมาะสม (ข้อ 18)	.499	.719
การมีโอกาสพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การ ประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ (ข้อ 55)	.463	.637
ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) (ข้อ 51)	.455	.627
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		15.949
ค่าไอเกน		9.569

จากตารางที่ 4.20 พบว่าในองค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .455 ถึง .734 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ (.734) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) (.455) ซึ่งตัวแปรจำนวน 16 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 2 นี้ ได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 9.569 คิดเป็นร้อยละ 15.949 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

องค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (ข้อ 3)	.793	.781
นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกันระหว่าง หน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (ข้อ 2)	.781	.765
วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถ สนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 1)	.760	.703
มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้ง ระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (ข้อ 5)	.719	.746
การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วม แก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (ข้อ 4)	.702	.701
การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร (ข้อ 6)	.595	.622
การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการ บังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน (ข้อ 7)	.464	.582
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มี ความสะดวกและคล่องตัว (ข้อ 8)	.442	.652
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		10.154
ค่าไอเกน		6.093

จากตารางที่ 4.21 พบว่าในองค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .442 - .793 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (.793) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว (.442) ซึ่งทั้ง 8 ตัวแปร ได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 6.093 คิดเป็นร้อยละ 10.154 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านลักษณะงานและการทำงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ (ข้อ 38)	.705	.814
ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ (ข้อ 39)	.702	.804
ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน (ข้อ 36)	.689	.722
งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน (ข้อ 37)	.647	.786
ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า (ข้อ 40)	.618	.675
ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร (ข้อ 35)	.598	.778
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		8.254
ค่าไอเกน		4.952

จากตารางที่ 4.22 พบว่าในองค์ประกอบที่ 4 ด้านลักษณะงานและการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .598 ถึง .705 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ (.705) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร (.598) ซึ่งตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 4 นี้ ได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 4.952 คิดเป็นร้อยละ 8.254 ของความแปรปรวนทั้งหมด



ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน

องค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน มีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น (ข้อ 11)	.804	.761
สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น (ข้อ 12)	.799	.740
การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น (ข้อ 13)	.664	.720
การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม (ข้อ 64)	.491	.699
งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้อ หรือถูกทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น (ข้อ 41)	.480	.645
ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน (ข้อ 42)	.441	.639
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		6.874
ค่าไอเกน		4.124

จากตารางที่ 4.23 พบว่าในองค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .441 - .804 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น (.804) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน (.441) ซึ่งทั้ง 6 ตัวแปรได้รวมกำหนดองค์ประกอบด้าน สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 4.124 คิดเป็นร้อยละ 6.874 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต

องค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม (ข้อ 62)	.709	.765
ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงาน อยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น (ข้อ 60)	.660	.650
การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่ นั้นๆ (ข้อ 61)	.629	.682
การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจาก ชุมชน (ข้อ 63)	.448	.628
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		5.146
ค่าไอเกน		3.087

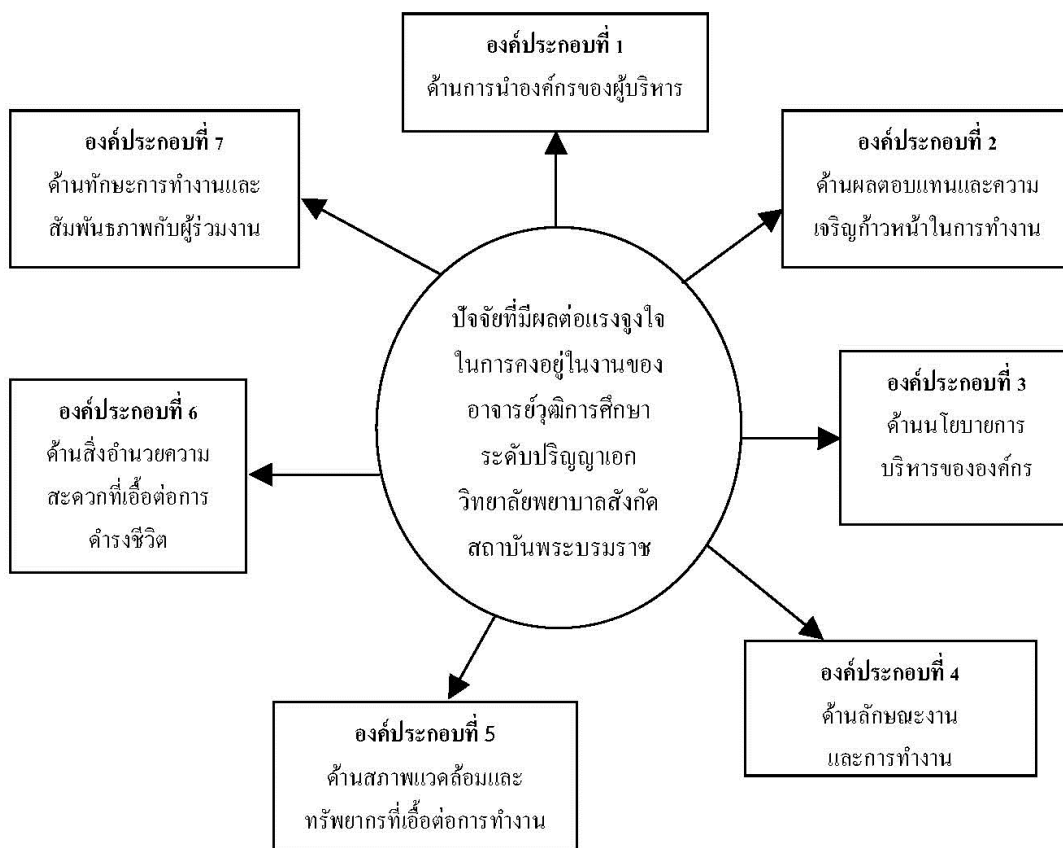
จากตารางที่ 4.24 พบว่าในองค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .448 ถึง .709 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม (.709) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน (.448) ซึ่งตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 6 นี้ ได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 3.087 คิดเป็นร้อยละ 5.146 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงาน ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจ และมีคุณภาพ (ข้อ 48)	.601	.671
สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือแบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึงพากัน ไว้วางใจ ซึ่งกัน และกัน ฯลฯ (ข้อ 57)	.575	.817
การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ สังคมผู้ร่วมงาน (ข้อ 58)	.558	.758
ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ		5.063
ค่าไอเกน		3.038

จากตารางที่ 4.25 พบว่าในองค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .558 - .601 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ (.601) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน (.558) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปร ได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ด้วยค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 3.038 คิดเป็นร้อยละ 5.063 ของความแปรปรวนทั้งหมด

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร องค์ประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร องค์ประกอบปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต และองค์ประกอบปัจจัยด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน โดยแสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการการสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกๆ

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.26 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง และระยะเวลา การปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน (n = 10)

	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ	40 - 45 ปี	6	60.0
	46 - 50 ปี	3	30.0
	52 ปี	1	10.0
สถานภาพสมรส	โสด	4	40.0
	สมรส	6	60.0
ตำแหน่ง	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ	10	100.0
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	6 - 10 ปี (เต็ม)	2	20.0
ปฏิบัติงาน	11 - 15 ปี (เต็ม)	-	-
	16 - 20 ปี (เต็ม)	2	20.0
	21 - 25 ปี (เต็ม)	6	60.0

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 60 มีอายุอยู่ระหว่าง 40 - 45 ปี โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ที่มีอายุเกิน 50 ปี (52 ปี) และอาจารย์ที่ให้สัมภาษณ์มากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 60) มีสถานภาพสมรส ซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน (ร้อยละ 100) มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ และอาจารย์ส่วนใหญ่ 6 ใน 10 คน (ร้อยละ 60.0) มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน 21- 25 ปี โดยมีเพียง 2 คน (ร้อยละ 20.0) ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6 - 10 ปี

ตารางที่ 4.27 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์จำแนกตามการศึกษาในระดับปริญญาเอก

การศึกษาในระดับปริญญาเอก			จำนวน (คน)	ร้อยละ
			n = 10	
กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก	ในประเทศ	เข้าศึกษา ปี 2552	1	10.0
		เข้าศึกษา ปี 2553	2	20.0
		เข้าศึกษา ปี 2554	1	10.0
		<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>40.0</b>
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก	ในประเทศ	ไม่เกิน 5 ปี	3	30.0
		มากกว่า 5 - 10 ปี	1	10.0
		<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>40.0</b>
	ต่างประเทศ	ไม่เกิน 5 ปี	2	20.0

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ใน 10 คน (ร้อยละ 60.0) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในประเทศ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และต่างประเทศ 2 คน (ร้อยละ 20.0) สำหรับอาจารย์ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 โดยทุกคนเป็นผู้ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ในประเทศ ซึ่งได้เข้าศึกษา ในระหว่างปี 2552 - 2554

3.2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ โดยเป็นการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 คน ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทั้ง 7 องค์ประกอบ และความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม รวมถึงข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงมุ่งใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ แสดงข้อมูลได้ดังนี้

3.2.1 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 องค์ประกอบ

#### องค์ประกอบที่ 1                      ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร

ในองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 3 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 คือ การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ รองลงมา คือ ปัจจัยการปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ และการกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ โดยทั้ง 2 ปัจจัย ได้รับเลือกกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และ ความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยการมีคุณธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน

- ระเบียบการเงิน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการบริหารงานของแต่ละสถาบัน ไม่เอื้อให้ผู้บริหารได้แสดงความสามารถ หรือปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ควรจะเป็น

- ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้น ยังมีระบบการประเมินผลงานผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกรายบุคคล ที่ไม่สามารถประเมินผลงานสะท้อนถึงศักยภาพของบุคคลให้เป็นที่ประจักษ์เชิงรูปธรรมได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ผู้บริหารมองคุณค่าความแตกต่างของผู้ที่สำเร็จปริญญาเอกกับระดับอื่นๆ ได้น้อย

- ผู้บริหารระดับสูงมีรูปแบบ (style) การนำองค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญเฉพาะกลุ่ม มากกว่าคุณภาพงานที่รายบุคคล

2. ปัจจัยการมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ

- การได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ สามารถที่จะทำให้อาจารย์ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- อาจารย์ปริญญาเอกถูกมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ทำให้ไม่มีโอกาสได้สอน ทำงานวิจัย ตามสาขาที่เรียน ในขณะที่หน่วยงานสังกัดอื่นจะมีบุคลากรที่จะช่วยทำหน้าที่สนับสนุนให้อยู่แล้วด้วย

3. ปัจจัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล

- ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงอาจทำให้ไม่เกิดนโยบายที่จะบริหารอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเต็มศักยภาพ ส่งผลถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาจจะไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก ซึ่งจะไม่แตกต่างในการทำงานกับอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาอื่น

4. ปัจจัยการยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร

- บรรยากาศการทำงานในองค์กร ณ ปัจจุบัน ไม่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจที่จะให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาเอก ในหลายประเด็น เช่น การยอมรับความสามารถ การเปิดโอกาสให้แสดง ศักยภาพ การให้สิ่งทดแทนที่เป็นขวัญและกำลังใจ บรรยากาศของการทำงานที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน มากกว่าองค์กร โดยผู้บริหารสร้างระบบการจัดการหรือเพิกเฉย ความใส่ใจของผู้บริหารต่อความเบื่อหน่าย ท้อแท้ที่สั่งสม และไม่ได้รับการแก้ไขหรือทดแทน

5. ปัจจัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น

- การที่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองปรารถนา มากกว่าทำตามนโยบายที่มาจากความต้องการของผู้บริหารอย่างเดียว

6. ปัจจัยการกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ

- ลักษณะธรรมชาติของผู้บริหารบางท่าน มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สอนงานไม่เป็นการแบบเห็นชอบบอกลูกน้อง โดยไม่ได้มาช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการ ไม่สอนหรือแนะนำ หรือแนะนำแบบไร้ทิศทาง หรือให้ไปหาคำตอบเอง

7. ปัจจัยความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน

- การได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถในการทำงาน ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์กร มีการยอมรับและได้แสดงศักยภาพที่ได้จากการเรียนต่อระดับปริญญาเอก ทำให้มีพลังใจในการทำงาน ประกอบกับการได้รับมอบหมายงานตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและให้โอกาส ซึ่งเป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่ชัดเจน ซึ่งผลที่ตามมาคือ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนั้นจึงจะไม่คิดจะย้าย หรือลาออก



นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

- การผลักดัน พรบ.สถาบัน เพื่อช่วยให้การบริหารงานมีความเป็นอิสระขึ้น
- การพัฒนากระบวนการสรรหา และคัดเลือกผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ
- การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต่างๆ
- ผู้บริหารทุกระดับ ควรมีแนวทางในการบริหารที่เป็นไปในทิศทาง/แนวทางเดียวกัน
- ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการให้คนในองค์กรมีความรู้สึกรักและผูกพันองค์กร ต้องการที่จะให้องค์กรของตนไปสู่ความเป็นเลิศ
- สร้างความเข้าใจหรือความตระหนักในความสำคัญ และระบบการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานการ บริหารงานด้านกำลังคนให้กับผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา และการบริหารงานด้วยระบบ คุณธรรม
- สร้างระบบความเป็นอิสระในเชิงวิชาการ หรือโอกาสในการพัฒนาตนเอง หรือการแสดงศักยภาพ เพื่อทดแทนโอกาสที่รู้สึกได้ถึงความไม่เท่าเทียมกัน หรือได้รับไม่เพียงพอ
- ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด เพื่อดึงศักยภาพ และความสามารถของคนเก่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งเสริมให้ผู้สำเร็จปริญญาเอก ได้ใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ (Social Capital) ที่แต่ละคนสั่งสมไว้ มาใช้ในองค์กร เพื่อความหลากหลายทางความคิด เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขวาง และขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะของการบูรณาการความรู้ที่หลากหลายสาขา จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการคัดเลือกหรือสรรหาผู้บริหาร มีความสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ควรกำหนดบันไดการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ชัดเจน มีการจัดทำ Road map ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เป็นต้น
- มีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารอย่างเข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีความสามารถรอบด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการ และมีการอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารที่ดี
- การสร้าง Career path (บันไดวิชาชีพ) ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับอนาคตขององค์กร
- การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร เป็นการนำหลักการบริหารแนวใหม่ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในองค์กร

- ผู้บริหารควรมีการนำแนวคิด ทฤษฎี ทางด้านการบริหารแนวใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
- ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในเรื่อง ภาวะผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และให้อิสระในการทำงาน

### องค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ในองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 5 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ การได้เงินเดือนค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ รองลงมา คือ โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยการได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์

- การเรียนต่อปริญญาเอกตามระเบียบราชการ ทำให้อาจารย์เสียสิทธิ์ และได้รับเงินเดือน ผลตอบแทนน้อย เมื่อเทียบกับอาจารย์ที่ไม่ได้เรียนต่อ และเมื่อเทียบกับของมหาวิทยาลัย
- การได้รับค่าตอบแทนตามภาระงานที่ทำอยู่ จะทำให้คนอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น เนื่องจากรู้สึกว่ามีค่าตอบแทนตามผลงานที่ได้ทำนั้น
- ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ฝืดเคือง ข้าวของมีราคาแพง และเงินเดือนในระบบราชการน้อยกว่าเอกชนมาก

2. ปัจจัยโอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์

- การไม่มีตำแหน่งทางวิชาการทำให้ขาดโอกาส และไม่มี ความก้าวหน้าทางวิชาการ
- สถาบันยังไม่มี พรบ. เพื่อจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง ส่งผลต่อความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาชีพและผลตอบแทน

3. ปัจจัยปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม

- ข้อจำกัดด้านตำแหน่งบรรจุในวิทยาลัย ทั้งการบรรจุอาจารย์ใหม่ และการรับโอนย้าย ส่งผลต่อจำนวนอาจารย์ที่ไม่เพียงพอ เกิดภาระงานที่ Overload กับผู้ปฏิบัติงาน และขาดโอกาสในการพัฒนาผลงาน เกิดความท้อแท้ต่อภาระงานที่มาก

- งานประจำที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ขององค์กร จะใช้เวลาความเป็นส่วนตัวไปมาก โดยอาจารย์ส่วนใหญ่จะมีช่วงเวลาทำงานเกินกว่าเวลาการทำงานประจำ ซึ่งถือเป็นการทำงานเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

4. ปัจจัยการมีโอกาสดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ

- โอกาสพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ มีจำกัดในบางกลุ่มโดยเฉพาะผู้บริหาร เนื่องจากจะมีโควตาการอบรมในระดับบริหารที่จัดสรรให้กับผู้บริหาร ซึ่งเมื่อเทียบสัดส่วนของโครงการแล้ว จะสูงกว่าในระดับผู้ปฏิบัติงานมาก

5. ปัจจัยความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว

- อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่สามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และภาระรับผิดชอบต่อครอบครัวได้ เนื่องจากมีภาระงานมาก ไม่สามารถจัดการภาระงานให้เสร็จในเวลาได้ ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีจำนวนอาจารย์น้อย และอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องทำงานในเรื่องอื่นๆ ด้วย เช่น งานการเงิน งานเอกสารต่าง ๆ งานบริหารวัสดุ เป็นต้น และจากสภาพการทำงานที่อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้เวลากับการประชุม การประสานงานต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้เวลาดำเนินการเตรียมการสอน เป็นต้น

6. ปัจจัยโอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร

- ในการทำงาน หากมีโอกาสก้าวหน้าในทางการบริหาร เห็นแนวทางที่ชัดเจนที่จะได้รับโอกาส เราก็พร้อมที่จะทำงานให้องค์กร

7. ปัจจัยกระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน

- การทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน จะทำให้มีความสุขในการทำงาน ถึงแม้ว่างานจะมีปัญหา หรือเหนื่อยบ้าง แต่ถ้าช่วยกันคิด ช่วยกันทำ มีความสามัคคีกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้มีความสุขผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรเพิ่มมากขึ้น

8. ปัจจัยโอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ

- อาจารย์เป็นบุคคลหนึ่ง ซึ่งตามทฤษฎีของมาสโลว์ จึงต้องการการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีชื่อเสียง รวมถึงต้องการความสำเร็จในทุกอย่างทีตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด เป็นต้น

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ไว้ดังต่อไปนี้

- การผลักดัน พรบ.สถาบัน เพื่อให้มีการบริหารงาน/บุคคล คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัย
- สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยร่วมกันผลักดันให้เกิด พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก
- การบริหารโดยให้อาจารย์ปริญญาเอกได้รับเงินต่างๆ เพิ่มเติมจากเงินเดือน
- มีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานเป็นชั่วโมง
- เร่งรัดการที่จะให้อาจารย์สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้
- ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการสรรหาตำแหน่งเพิ่มเติม หรือบุคลากรเพิ่ม เพื่อช่วยลดภาระงานหรือแบ่งเบา ส่งผลให้อาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนางาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
- ผู้บริหารควรกำหนดรางวัลและผลตอบแทน ในรูปแบบที่หลากหลายที่ผู้บริหารสามารถจัดให้ได้ เพื่อจูงใจให้ผู้สำเร็จปริญญาเอกทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ และเป็นไปตามความคาดหวังของ ผู้สำเร็จปริญญาเอกที่จะได้รับ ที่นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นเงินเดือน เช่น เงินรางวัล หรือการตอบแทนพิเศษ ในความสามารถที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ค่าชมเชยจากผู้บริหารในลักษณะต่างๆ การให้ ความไว้วางใจเป็นหัวหน้า หรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ตามความสามารถ
- ควรกำหนดระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน โดยหลักการ จ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration)
- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้ความใส่ใจต่อการบริหารค่าตอบแทน เพื่อสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือคนเก่งให้กับองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาและรักษาคนเก่ง ที่มีลักษณะเป็น High Performance และ High Potential
- มีบุคลากรและสิ่งสนับสนุนในการทำงาน เช่น เลขาภาควิชา หรือ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ทำงานด้านวิชาการ สำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ปริ้นเตอร์ หรือซอฟต์แวร์ ที่สนับสนุนให้ทำงานได้สะดวก ควรมีอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้งานได้
- เร่งรัดการจัดหา คัดเลือกอาจารย์พยาบาลให้ได้ตามสัดส่วน คุณวุฒิ และพิจารณาจัดสรรงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นต้องให้อาจารย์ทำ โดยหาเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนเพิ่มเติม
- ควรมีนโยบายที่ให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมมากขึ้น เช่น การทำวิจัย การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

- การทำงานให้มีความสุข ผูกพันอยู่กับองค์กร เกิดความคงอยู่ในงานนั้น ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริมให้อาจารย์มีการทำงานเป็นทีม ไม่มีการนินทา หรือมีความรู้สึกที่ดีช่วยเหลือกัน เพื่อให้การทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และบุคลากรมีความสุข ยกกระตักจิตใจทุกคนให้สูงขึ้น

- การส่งเสริมให้ได้เข้าประชุม/อบรมเพิ่มพูนความรู้ทั้งในและต่างประเทศ และควรกระตุ้นให้ได้นำประโยชน์จากการที่ไปเพิ่มพูนความรู้ มาใช้อย่างเต็มความสามารถ

- การมอบหมายงานที่มีความก้าวหน้า ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เนื่องจากตำแหน่งงานระดับสูงมีค่อนข้างน้อย จึงควรหมุนเวียนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเข้ามาทำงานในตำแหน่งดังกล่าว

### องค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

ในองค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 4 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รองลงมา คือ วัสดุทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยการมีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- การบริหารงานโดยขาดความชัดเจน และสอดคล้อง ทำให้กระบวนการทำงานมีความยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่มีประสิทธิผล ทำให้อาจารย์มองไม่เห็นอนาคต ใช้พลังในการทำงานมาก และขาดความศรัทธาที่จะ ทำงานต่อ

- รายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน และความรับผิดชอบ จะทำให้การทำงานของบุคลากรมีทิศทางที่ชัดเจนด้วย

2. ปัจจัยการมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน

- โครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีลักษณะแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน ผู้อำนวยการมีสายบังคับบัญชาโดยตรงกับทุกคน สามารถให้คำปรึกษา รับฟัง และบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพ

- อำนาจการบริหารจัดการที่ยังไม่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากต้องอยู่ภายใต้การดูแลของสถาบันต้นสังกัด ซึ่งอำนาจในการใช้งบประมาณขององค์กร เพื่อการพัฒนาอาจารย์ ยังมีข้อจำกัดอยู่

3. ปัจจัยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- กลยุทธ์การบริหารงานของวิทยาลัยโดยส่วนใหญ่ เน้นให้อาจารย์และบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งการประกันคุณภาพการศึกษาและเกณฑ์การประเมินองค์กร เน้นหลักธรรมาภิบาล ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งเอื้อให้วิทยาลัยมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

- การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันในงาน มีคุณค่าที่ได้แสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์กับองค์กร ส่งผลต่อความคงอยู่ในองค์กร

- การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน และรักในองค์กร

4. ปัจจัยการมีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบกฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามขอบเขตงาน โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้บุคลากรทุกระดับรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองระดับรายบุคคล ทำให้เกิดความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีการจัดทำระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้งานได้ในทุกงาน

5. ปัจจัยการได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

- การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรนั้น เป็นการได้โอกาสได้รับผิดชอบงานจากองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้อาจารย์ที่จบปริญญาเอก คงอยู่ในงาน

6. ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความหลากหลายของวิสัยทัศน์และนโยบายการนำองค์กรของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนเพื่อคุณภาพ รวมทั้งความเข้าใจในอนาคตขององค์กรกับ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารก็มีความแตกต่างกัน

- การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กรชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเป้าหมายของ องค์กร และมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน

- การที่มีนโยบาย ที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ถือเป็นโอกาสในการมุ่งทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่เสียเวลาในการมาทบทวนเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/ แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านนโยบายการ บริหารขององค์กร ไว้ดังต่อไปนี้

- การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีความชัดเจน ไม่ยุ่งยาก

- การจัดเตรียมบุคลากรสนับสนุน และอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงาน

- การกำหนดนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก ที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนา บุคลากรให้ ครอบคลุมภารกิจและการดำเนินงานของวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารระดับวิทยาลัย จะได้กำหนด นโยบายการ บริหารขององค์กรให้มีความสอดคล้อง เพื่อให้เกิดภาพรวมการผลิตกำลังคน ที่สอดคล้องกับ นโยบาย ในทุกระดับ

- การใช้บุคลากรให้เหมาะสม ถูกงาน ถูกคน ตรงความสามารถ และความสนใจ

- ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย

- ควรมีการวางแผนเพื่อส่งเสริม และยกระดับความสามารถของอาจารย์ที่จบปริญญาเอกให้ ชัดเจน และกระตุ้นอาจารย์ให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

#### องค์ประกอบที่ 4 ด้านลักษณะงานและการทำงาน

ในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 5 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และ ทักษะเฉพาะ รองลงมา คือ ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/ องค์กร โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และ ความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ

- ลักษณะของงานวิชาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นวิชาชีพที่ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงาน และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก

- วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่แตกต่างกัน ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนมาก

- วิทยาลัยมีการวางแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ทำให้กำหนดทักษะของบุคลากรในวิทยาลัย ให้เป็นไปตามการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้

## 2. ปัจจัยลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ

- ระบบบริการสุขภาพที่มุ่งเน้นการให้บริการสุขภาพ ตามแผนบริการสุขภาพในระดับเขต ทำให้วิทยาลัยมีโอกาสในการให้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ได้เข้าร่วมดำเนินงาน ซึ่งเป็นโอกาสในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ใช้ความสามารถ

- สถาบันพระบรมราชชนกเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในวิทยาลัยต่างๆ ได้มีโอกาสร่วมเป็นคณะกรรมการของสถาบันตามวัตถุประสงค์ของงาน และมีทุนสนับสนุนให้ผู้ที่มิพผลงานคุณภาพในการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติ รวมทั้งการให้ทุนในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน ในต่างประเทศจำนวนมากขึ้น และต่อเนื่องทุกปี

## 3. ปัจจัยลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร

- เมื่ออาจารย์ได้ทำงานในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความสำคัญ หรือมีความหมาย ก็จะมีพละกำลังในการทำงานอย่างสุดความสามารถ และความสำเร็จจะปรากฏโดยง่าย

- การได้ทำงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร ได้ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ และเป็นงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ จะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร

- การมอบหมายงานควรต้องมีความสำคัญ/มีความหมายต่อองค์กร โดยให้เหมาะสมกับระดับการศึกษา จะทำให้รู้สึกว่างค์กรเห็นความสำคัญ เห็นศักยภาพของตนเอง ให้เกียรติกับใบปริญญา/สถาบันที่จบมา และงานต้องมีเกียรติ มีความก้าวหน้า เพราะสิ่งที่เป็นปัจจัยที่ให้อาจารย์วุฒิปริญญาเอกคงอยู่ในงาน เป็นไปตามกฎของ MASLOW ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Self-esteem, Self-actualization)

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านลักษณะงาน และการทำงาน ไว้ดังต่อไปนี้



- การปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารบุคลากร โดยแบ่งเป็น บริหาร วิชาการ กิจการพิเศษ และให้อาจารย์ปริญญาเอกได้ทำงานในจุดที่เป็นความถนัดและเป็นประโยชน์กับองค์กร
- วิทยาลัยควรมีระบบและกลไกในการสร้างงาน/ลักษณะงาน ที่จะทำให้อาจารย์ที่สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอก ได้แสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทั้งในการพัฒนางานในองค์กร และการร่วมดำเนินงานกับระดับจังหวัด เขตบริการ หรือกระทรวง
- ควรมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น วิทยาลัยควรให้โอกาสผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกที่มีศักยภาพได้ทำงาน และแสดง ศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators - KPI) เพื่อให้ผู้ที่มี ศักยภาพเกิดการพัฒนาทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) หรือความสามารถ (ability) ซึ่งจะทํา ให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement)
- สถาบันสร้างโอกาส หรือเวทีในการให้อาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ได้ แสดงศักยภาพในรูปแบบและโอกาสต่างๆ เพิ่มมากขึ้น
- วิทยาลัยควรคำนึงถึงการสร้างระบบการตอบแทนผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในการสร้างหรือพัฒนาผลงานให้วิทยาลัย โดยมีระบบการตอบแทนที่ หลากหลาย นอกเหนือจากความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และเงินเดือน เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิต และงาน
- คนเก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีอิสระทางความคิด มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง และต้องการ ความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจให้ผู้สำเร็จปริญญาเอก ได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความ สุขในการทำงาน โดยให้ความสำคัญด้วยวิธีการมอบหมายงานความรับผิดชอบที่สำคัญ เหมาะสมกับบุคคลและความเชี่ยวชาญ “put the right man on the right job” รวมทั้งวาง เส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Path) และกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน แต่อาจเป็นในรูปของแรงจูงใจ รวมทั้งองค์กรจะต้องทำให้คนเก่งมีภาคภูมิใจ ผูกพัน รักและภักดีต่อองค์กร และรู้สึกว่าการองค์กรไว้วางใจ ชื่นชม ยกย่อง และเชิดชู
- ให้โอกาสผู้สำเร็จปริญญาเอก ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตาม แนวทางที่องค์กรคาดหวัง เช่น การส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และดูงาน เป็นต้น
- ควรให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาความเชี่ยวชาญตามความสมัครใจ มากกว่าการ พัฒนาตามนโยบายขององค์กรเพียงอย่างเดียว
- กระบวนการคัดเลือกอาจารย์เป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องเลือกให้ได้คนดี คนเก่ง และมีคุณธรรม จริยธรรม
- ควรกำหนดงานให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา เช่น อาจารย์ที่จบปริญญาเอก เน้นให้ทำวิจัย และผลงานทางวิชาการ โดยลดภาระงานอื่นลง

- การปรับเปลี่ยน หมุนเวียนให้อาจารย์ที่จบปริญญาเอกได้เข้ามาทำงานด้านบริหาร หรืองานอื่นๆ ที่สำคัญ เพื่อให้ได้แสดงศักยภาพ

#### องค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน

ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ปีจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 มีจำนวน 2 ปีจจัย คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น และการมีความพร้อมของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงาน โดยทั้ง 2 ปีจจัย ได้รับเลือกกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน และปัจจัยการมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน

- การได้ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะ/บรรยากาศที่ดี มีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงาน จะทำให้มีความสุข และต้องการอยากมาทำงาน

- วิทยาลัยต่างๆ จะมีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมและทรัพยากรต่างๆ ในการทำงานค่อนข้างดี

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยส่วนใหญ่ของวิทยาลัยมีสภาพที่ดี ได้รับงบประมาณจัดสรรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจารย์และบุคลากรจะได้รับสวัสดิการและการดูแลสุขภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี

- สิ่งสนับสนุนและเอื้ออำนวยความสะดวกส่วนใหญ่ มีให้เฉพาะในอาจารย์บางกลุ่ม ดังนั้นอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับอาจารย์ส่วนใหญ่จึงอาจมียังไม่เพียงพอ

- การมีวัสดุ อุปกรณ์ที่มีความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการทำงาน จะช่วยลดระยะเวลาทำงานลง และทำให้มีเวลาทำงานที่มีความซับซ้อนได้มากขึ้น

2. ปัจจัยเรื่องงานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ

- วิทยาลัยได้ให้ความสำคัญเรื่องความเสี่ยงในงานของบุคลากร ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนงานของบุคคล และให้ความสำคัญของการทำงานที่ต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและบุคลากรด้วย พร้อมทั้งมีระบบการจัดการในการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ทำให้การทำงานในทุกจุดมีความปลอดภัย ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

- งานที่ปฏิบัติทั้งในขณะปฏิบัติในวิทยาลัย และภายนอกวิทยาลัย คือ การนิเทศตามแหล่งฝึก จะมีความปลอดภัย โดยมีระบบป้องกันความเสี่ยง การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ไว้ดังต่อไปนี้

- การจัดเตรียมอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ WIFI ที่จะช่วยให้อาจารย์สามารถทำงานได้ดี และราบรื่นขึ้น

- วิทยาลัยควรพัฒนาสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน โดยมุ่งเน้นให้สภาพแวดล้อมดังกล่าวสามารถที่จะสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และส่งเสริมการมีสุขภาพดี ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานดีจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

- การมีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อเอื้อให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม และพัฒนาระบบต่างๆ ให้มีความทันสมัย สะดวก สามารถเข้าถึงได้ง่าย

#### **องค์ประกอบที่ 6** ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต

ในองค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 6 คน ใน 10 คน) ให้ความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น รองลงมา คือ การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และ ความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น

- การเดินทางที่สะดวกจะทำให้มีเวลาในการทำงานมากขึ้น ไม่เกิดความเหนื่อยล้า

- การมีความสะดวกในการเดินทาง หรือมีหอพัก/บ้านพักจัดให้สำหรับอาจารย์ จะทำให้ช่วยลดความเหนื่อยล้าในการทำงาน

- โดยส่วนใหญ่จะมีบ้านพักหรือแฟลต ให้อาจารย์ที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดได้พัก ซึ่งเหมือนๆ กันในทุกวิทยาลัย ดังนั้น จึงเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง แต่อาจไม่ใช่อันดับต้นๆ ของปัจจัยที่จูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก

- วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีกระจายอยู่ตามภาคและจังหวัดต่างๆ การบรรจุของอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นไปตามทุนที่ได้รับจัดสรร ซึ่งจะมีทั้งคนที่อยู่ในพื้นที่และต่างจังหวัด ทำให้บางคนไม่สะดวกในการเดินทางไปทำงาน และรู้สึกอ่อนล้า เพราะเหนื่อยกับการเดินทาง

## 2. ปัจจัยการเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน

- การที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคม ทำให้มีความภูมิใจ และทำงานได้อย่างมีความสุข

- การทำงานอาจารย์พยาบาล ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงาน และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก โดยได้รับการยกย่องจากสังคม

- การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน ช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง ถึงแม้งานจะเหนื่อยและหนักเพียงใดก็ตาม

## 3. ปัจจัยการมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ

- ลักษณะงานของอาจารย์พยาบาลมีภาระงานต่อเนื่องที่ต้องทำ ดังนั้นโอกาสที่จะหารายได้เพิ่มจึงน้อยลง ในขณะที่ค่าครองชีพปัจจุบันสูงขึ้น

- ค่านิยมของอาจารย์พยาบาล ต้องคำนึงถึงเกียรติ ศักดิ์ศรี ดังนั้นจึงมีอาจารย์ไม่มากนัก ที่จะหารายได้พิเศษ เพื่อเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิต ประกอบกับค่าใช้จ่ายทางสังคมของอาจารย์มีสูงกว่าพยาบาลทั่วไป เช่น การแต่งกาย งานสังคม จึงอาจทำให้ขาดความสมดุลของค่าครองชีพ

- การมีโอกาสนำไปสู่การแสวงหารายได้เพิ่มนั้นยังมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากลักษณะของงานในวิชาชีพพยาบาลสายอาจารย์ ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของวิทยากร บรรยายให้ความรู้ ซึ่งจะกระทำได้เฉพาะอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริงๆ

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ไว้ดังต่อไปนี้

- การปรับปรุงหอพักสำหรับอาจารย์ให้มีจำนวนเพียงพอ ความเป็นส่วนตัว และสามารถปฏิบัติงานที่หอพักได้

- วิทยาลัยจัดสวัสดิการสนับสนุนอย่างเพียงพอ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตเพื่อสามารถจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ เช่น ห้องทำงานที่เพิ่มคุณภาพชีวิตที่ทำให้นั่งทำงานได้โดยไม่เบื่อ การให้รางวัลที่เป็นการเพิ่มโอกาสในชีวิต จนทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นโอกาสที่ไม่สามารถหาได้ง่ายๆ หากไม่ได้ปฏิบัติงาน ณ สถาบันแห่งนี้

- ผู้บริหารควรมีระบบการสนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต โดยให้อย่างเท่าเทียม ทั้งถึง และตามความสามารถในงาน หรือตรงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะงานนั้นๆ

- พัฒนาหอพัก/บ้านพักสำหรับอาจารย์ให้มีความน่าอยู่ และสะดวกสบายยิ่งขึ้น

### องค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

ในองค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 7 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล และความสำคัญสำหรับแต่ละปัจจัยต่างๆ ในองค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ

- สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ และลดความขัดแย้ง

- สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานของอาจารย์วิทยาลัยในสังกัดสถาบันฯ ก่อนข้างดี มีการให้เกียรติ และมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จูงใจให้คงอยู่ในงาน

- สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับความคงอยู่ในงาน จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กรนั้น วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มักพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

- วัฒนธรรมเอื้ออาทรของอาจารย์ในสถาบันเป็นสิ่งที่ดี และช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี

- ในการสนับสนุน การให้เกียรติ ช่วยเหลือ พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากสภาพของวิทยาลัยบางแห่ง มีกลุ่มคนหลาย generation ที่มีความแตกต่างทางความคิด

ไม่ได้เน้นเรื่องค่านิยมการผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นบางวิชาชีพ เช่น ทหาร ตำรวจ แพทย์ เป็นต้น รวมทั้งอาจารย์มีความหลากหลายของสถาบันที่สำเร็จการศึกษา เมื่อทำงานร่วมกันจึงอาจมีความรู้สึกของค่านิยมเรื่องสถาบันเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ลักษณะการทำงานอาจขาดความร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นกลุ่มๆ ต่างทำงานตามความต้องการของตนเอง มากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ต่อสภาพการทำงานได้

- ระบบการจัดสรรทุนอาจารย์ ที่ให้ผู้สำเร็จการศึกษาปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษานั้นๆ ส่งผลให้การให้เกียรติ สนับสนุน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลดน้อยลง แม้ว่าพัฒนาตนเองจนสำเร็จระดับปริญญาเอก แต่ภาพของความเป็นลูกศิษย์กับอาจารย์ ก็อาจจะยังเป็นอุปสรรคต่อสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานอยู่

- การที่บุคคลยังคงอยู่ในงาน และทำงานอย่างสนุกสนาน ไม่เบื่อหน่าย เพราะรู้สึกมีเพื่อน มีการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกัน ทำให้ไม่อยากจากเพื่อนที่รู้จักกัน เป็นสิ่งที่ผูกใจให้คนอยู่กับที่ ไม่ย้ายถิ่นฐาน หรือแม้แต่ว่าจะคิดออกจากงาน

- ในการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ ต้องช่วยเหลือและประสานงานกันตลอดเวลา ดังนั้น การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน จะทำให้เกิดการช่วยเหลือ สนับสนุน และพึ่งพากันในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การทำงานร่วมกัน หากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยมีสัมพันธภาพที่ดี ปัญหาและอุปสรรคจะลดลง

## 2. ปัจจัยการมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน

- การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน ทำให้ช่วยลดความขัดแย้งในงาน เพราะทุกคนรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด โดยขาดใครคนใดคนหนึ่งไม่ได้ ลดความเป็นพรรคเป็นพวก ทำให้การทำงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เพราะทุกคนมีความสำคัญ

## 3. ปัจจัยการมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ

- การมีทักษะที่จะทำงานได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/แนวทาง เพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง ในปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไว้ดังต่อไปนี้

- การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ทำงานวิชาการร่วมกัน ทั้งในระดับวิทยาลัย ระดับเครือข่าย และระดับชาติ/นานาชาติ เพื่อช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ

- ควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดี และสัมพันธ์ภาพที่ดีในผู้ร่วมงานเพื่อลดความขัดแย้ง ลดความเบื่อหน่ายในสถานที่ทำงาน

- กำหนดแผนการบริหารงานบุคคล ความก้าวหน้าในสายงาน หรือในตำแหน่งให้ชัดเจน และปฏิบัติตามแผนให้เป็นรูปธรรม และให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ตาม career road map เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ได้ไปสู่ career road map ที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยไม่เสียสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ในลักษณะของการแข่งขันในเชิงลบ หรือการแย่งชิง แข่งขันกันระหว่างบุคลากรภายใน เพราะมีมาตรฐานสู่ความก้าวหน้ากำหนดไว้ชัดเจนแล้ว

- สร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับในความสามารถ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการติฉินนินทา หรือให้ร้าย สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ สร้างระบบเผชิญหน้าเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสทุกคนได้ชี้แจง

- ผู้บริหารควรจัดการกับบรรยากาศของความขัดแย้งในองค์กรโดยเร็ว ไม่ปล่อยให้ลุกลามด้วยวิธีการเพิกเฉย เพราะจะส่งผลเสียต่อบรรยากาศและสัมพันธ์ภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ที่เสียผลประโยชน์หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม จะเกิดความรู้สึกท้อแท้

- ความใส่ใจของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์กร โดยการวิเคราะห์องค์กรให้ออกกว่า ขณะนี้องค์กรมีสัมพันธ์ภาพระดับใด สาเหตุแห่งความขัดแย้งอยู่ที่ใด หาวิธีจัดการกับเหตุแห่งปัญหา วิเคราะห์คุณภาพของคน และผลงานขององค์กรที่มีคุณภาพเกิดจากผู้ใช้ โดยให้รางวัล/ยกย่อง/ชมเชย กับบุคคลนั้นๆ เพื่อจูงใจให้คนคุณภาพอยู่กับองค์กรได้นาน

- ผู้บริหารควรบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน ไม่แยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก เช่น ปรับที่ทำงานให้มีโอกาสร่วมทำงานด้วยกัน จัดกิจกรรมสังสรรค์หรือให้มีโอกาสพบปะกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการ รับฟังปัญหาจากทุกฝ่าย โดยไม่รับฟังเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

- การส่งเสริมความรัก ความสามัคคีในองค์กร เริ่มที่ผู้บริหารถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นแบบอย่างในการแสดงความรู้สึกนึกคิดให้เป็นไปในทางบวก (positive thinking)

3.2.2 สรุปความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญต่อการทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่ในงาน

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญต่อการทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่ในงาน โดยสรุปได้ดังนี้

- การไม่ลิดรอนสิทธิที่พึงมีพึงได้ของอาจารย์ฯ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้อาจารย์ทำงานอยู่ในองค์กร

- การได้ทำงานที่บ้านเกิด หรือภูมิลำเนาของตนเอง

- ประเด็นปัจจัยส่วนบุคคลของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก ซึ่งอาจมีผลต่อการคงอยู่ในงาน เช่น ความต้องการ หรือเป้าหมายสูงสุดในชีวิต เป็นต้น

3.2.3 สรุปข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยสรุปได้ ดังนี้

- การเพิ่มจำนวนอาจารย์ เพื่อให้ภาระงานลดลง และเหมาะสม สำหรับการทำงานวิชาการและการวิจัย

- การจัดทำระบบค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อให้อาจารย์รู้สึกถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรวุฒิปริญญาเอกของสถาบัน มิใช่ให้เป็นที่ไปตามกลไกระบบราชการเท่านั้น

- การเร่งผลักดัน พรบ.สถาบัน และการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้อาจารย์ได้เพิ่มศักยภาพทางวิชาการ

- “การบริหารจัดการคนเก่ง” โดยกำหนดแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีกลุ่มเป้าหมาย คือกลุ่มอาจารย์วุฒิปริญญาเอก

- การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และรักษาทุนมนุษย์ขององค์กรให้ก้าวหน้าเติบโตใหญ่ไปพร้อมกับองค์กร

- “การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับวิทยาลัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- การสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งคนดี รักและภักดีต่อองค์กร พร้อมทุ่มเทกำลังความสามารถร่างกาย แรงใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด

- การปรับความรับผิดชอบงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก เช่น รับผิดชอบด้านการผลิตผลงานวิชาการ บริการวิชาการ งานวิจัย ในสัดส่วนที่มากกว่าการสอนภาคปฏิบัติ ซึ่งทำให้ไม่มีโอกาสได้พัฒนางานวิชาการ

- การมีแผนพัฒนา ส่งเสริมความรู้ และทักษะต่างๆ ให้กับอาจารย์อย่างชัดเจน

- การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง

- องค์กรต้องสร้างคุณค่าทางจิตใจให้อาจารย์มีความรัก ความผูกพัน และความจงรักภักดีกับองค์กร

- การส่งเสริมเรื่องการทำงานเป็นทีม (Team work)



- การสร้างองค์กรให้มีความเป็นเลิศเฉพาะด้าน (Excellence Center)
- ยกระดับความชำนาญในศาสตร์สาขาที่อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญ
- จัดให้มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge management)
- การสร้างจิตสำนึกองค์กร การตอบแทนคุณแผ่นดิน

#### ตอนที่ 4 ผลการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

4.1 การประชุมจัดทำกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2558 เวลา 09.00 - 12.00 ณ ห้องประชุม 4703 อาคาร 4 ชั้น 7 สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่ม และหัวหน้ากลุ่มงาน ของ สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 7 คน อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด จำนวน 4 คน (ตั้งรายนาม ในภาคผนวก ก) โดยมีรองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก (ดร.ปัทมา ทองสม) เป็นประธานการประชุม ผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการประชุม และมีผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก เป็นทีมงานดำเนินการประชุม

#### 4.2 ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.2.1 สถาบันพระบรมราชชนกเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรพยาบาลและบุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ รวมถึงพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ได้เริ่มจัดการศึกษามาตั้งแต่ปี 2489 เพื่อตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของ กระทรวงสาธารณสุข โดยมีหน่วยงานในส่วนกลางทำหน้าที่กำกับทิศทาง และสนับสนุนการดำเนินงาน และมีสถาบันการศึกษาในสังกัดที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวน 40 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 30 แห่ง ตามที่สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยในสังกัดได้ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพมานานกว่ากึ่งศตวรรษ และเพื่อให้ผลผลิตซึ่งคือบัณฑิตมีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม สถาบันพระบรมราชชนกก็ได้มีการพัฒนางานต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง

สถาบันพระบรมราชชนก มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ เพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพด้านสุขภาพให้ประเทศ สร้างชุมชนให้อุดมปัญญาทางสุขภาพที่ยั่งยืน โดยมีพันธกิจที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผลิต และพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับระบบสุขภาพของประเทศและชุมชน 2) สร้างองค์ความรู้ และบริการวิชาการด้านสุขภาพ เพื่อนำไปสู่สังคมอุดมปัญญาสุขภาพ 3) พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งมุ่งสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

ระดับสากล และมียุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ผลิตกำลังคนทางด้านสุขภาพเพื่อรองรับระบบสุขภาพของชุมชนและประเทศ 2) พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะแก่กำลังคนด้านสุขภาพของชุมชนและประเทศ 3) สร้างองค์ความรู้และการบริการวิชาการด้านสุขภาพ 4) พัฒนาสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีสมรรถนะสูง เข้มแข็ง และมุ่งท้องถิ่น

การจัดโครงสร้างองค์กรของสถาบันพระบรมราชชนก มีการแบ่งโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย ส่วนกลาง และวิทยาลัยในสังกัด ดังนี้

- ส่วนกลาง ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนาการศึกษา กลุ่มพัฒนาบุคลากร กลุ่มวิจัย กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ และหน่วยแก้วกัลยาสิขาลัย
- วิทยาลัยในสังกัด จำนวน 40 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี 30 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก 1 แห่ง วิทยาลัยการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร 1 แห่ง วิทยาลัยนักรับการสาธารณสุข 1 แห่ง

4.2.2 ปีการศึกษา 2557 วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เปิดสอนระดับปริญญาตรี จำนวน 5 หลักสูตร และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 หลักสูตร มีนักศึกษาทุกหลักสูตรทุกชั้นปี รวม 19,213 คน และมีอาจารย์จำนวน 2,685 คน คิดเป็นสัดส่วนอาจารย์ตามระดับคุณวุฒิ ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เท่ากับ 1.13 : 4.85 : 4.02 โดยในปี 2556 มีผู้สำเร็จการศึกษาทุกหลักสูตรจากวิทยาลัยในสังกัดรวม 4,937 คน

สำหรับวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 30 แห่ง สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ในปีการศึกษา 2557 มีจำนวนนักศึกษาทุกชั้นปีรวม 14,426 คน และมีอาจารย์พยาบาลจำนวน 1,716 คน คิดเป็นสัดส่วนอาจารย์ตามระดับคุณวุฒิ ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เท่ากับ 1.08 : 6.57 : 2.35 โดยในปี 2556 มีผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดรวม 2,597 คน

4.2.3 สถาบันพระบรมราชชนกยังไม่มีกฎหมายให้ประสาทปริญญาได้ โดยกำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการขอเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ดังนั้นวิทยาลัยต่างๆ ในสังกัด จึงต้องสมทบกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อให้บัณฑิตรับปริญญาจากมหาวิทยาลัยนั้นๆ รวมถึงอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดก็ไม่สามารถที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ ในนามของสถาบันได้

4.2.4 งานด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัยและงานวิชาการของสถาบันพระบรมราชชนก อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัด มีการทำศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงมีการจัดทำวารสารวิชาการและโครงการตำรา มีโครงการ/กิจกรรมวิชาการเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและวิจัยด้านการเรียนการสอนและนวัตกรรมทางการศึกษา ที่จัดโดยวิทยาลัยหรือวิทยาลัย

เครือข่ายภาคต่างๆ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับประเทศในอาเซียน ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

4.2.5 การพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัด มีการดำเนินโครงการพัฒนาอาจารย์ตามมติคณะรัฐมนตรี (ครม.) มาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2537 จนถึงปัจจุบัน

- การศึกษาต่อระดับปริญญาโท/เอก ต่างประเทศ 220 ทูน  
(สำเร็จ ปริญญาเอก 127 คน ปริญญาโท 13 คน และกำลังศึกษา 46 คน)
- การศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในประเทศและหลักสูตรนานาชาติ 170 ทูน
- หลักสูตรอบรมระยะสั้น ต่างประเทศ 1,276 ทูน

4.2.6 แผนพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก จากที่รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข (นายแพทย์วิระ เพ็งจันทร์) ได้มอบนโยบายแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2557 มีเนื้อหาโดยสรุป คือ สถาบันพระบรมราชชนกมีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้เพียงพอต่อความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข โดยมุ่งให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ สอดคล้องตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นความท้าทายที่สถาบันพระบรมราชชนกจะต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน ดังนั้น สถาบันพระบรมราชชนกจึงยังคงต้องเร่งพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้มีคุณวุฒิเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งการมีทักษะรองรับการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรด้านสุขภาพในศตวรรษที่ 21 และการธำรงรักษาอาจารย์ไว้ในระบบ โดยการเพิ่มอัตราข้าราชการเพื่อบรรจุ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงแรงจูงใจอื่นๆ ต่อไป

4.2.7 คุณภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่สาม ในปี 2554-2555 ของวิทยาลัยในสังกัด 37 แห่ง พบว่า ร้อยละ 48.6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และร้อยละ 51.4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี และสำหรับวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในสังกัด 29 แห่ง ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พบว่า ร้อยละ 55.2 (16 แห่ง) มีผลการประเมินในระดับดีมาก และร้อยละ 44.8 (13 แห่ง) มีผลการประเมินในระดับดี

- ผลการสอบความรู้เพื่อขึ้นทะเบียนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด พบว่า มีร้อยละของผู้สอบผ่านเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ในปี 2556 เท่ากับ ร้อยละ 97.38 และปี 2557 เท่ากับ ร้อยละ 99.19

- ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามองค์ประกอบคุณภาพ ระดับอุดมศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด 9 ด้าน ในปี 2557 (ปีการศึกษา 2556) ของวิทยาลัย

พยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในสังกัด 29 แห่ง พบว่า ผลการประเมินในภาพรวม 9 องค์ประกอบ ร้อยละ 65.5 (19 แห่ง) มีผลการประเมินในระดับดีมาก และร้อยละ 34.5 (10 แห่ง) มีผลการประเมินในระดับดี โดยผลการประเมินในรายองค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 86.2 (25 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 2 การผลิตบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 75.9 (22 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 89.7 (26 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย วิทยาลัยพยาบาลเกือบครึ่งหนึ่ง ร้อยละ 48.3 (14 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดี และร้อยละ 24.1 (7 แห่ง) มีผลการประเมินระดับพอใช้

องค์ประกอบที่ 5 การบริการทางวิชาการแก่สังคม วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 93.1 (27 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 93.1 (27 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 79.3 (23 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ วิทยาลัยพยาบาลเกือบทุกแห่ง ร้อยละ 96.6 (28 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.8 (24 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดี

4.2.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร องค์ประกอบที่ 4 ด้านลักษณะงานและการทำงาน องค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน องค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต องค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน รวมถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

4.3 ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.3.1 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2552) มีการกล่าวถึงรายละเอียดในบางส่วนเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ไว้ดังต่อไปนี้

จากการประชุมของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2552 มีมติเห็นชอบ “ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)” ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอและให้ดำเนินการต่อไป โดยการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนี้มีกรอบแนวทางการปฏิรูปที่ได้กำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลักด้วยกัน ซึ่งหนึ่งในนั้น ได้แก่

การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครู มาเป็นครู คณาจารย์ มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอตามเกณฑ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาพวิชาชีพที่เข้มแข็ง บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญ กำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางการปฏิรูปในมาตรการหลัก สำหรับประเด็นการพัฒนา ระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษานั้น มีเนื้อหาที่ได้ให้ความสำคัญในการได้มาและคงอยู่ของคณาจารย์ คือ ปรับระบบการผลิต การคัดสรร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้สามารถดึงดูดคนเก่งและดี มีใจรักในวิชาชีพมาเป็นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

4.3.2 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาใช้วางแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย ทั้งในระยะสั้นและยาว เพื่อให้คุณภาพบัณฑิตในอนาคตไปสู่สากล และนำประเทศให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) พัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล 2) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษา 3) พัฒนาหลักสูตรและการ

เรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากล 4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีคุณภาพระดับสากล 5) พัฒนาระบบวิชาการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศ และมีมาตรการสำคัญที่ควรพิจารณาดำเนินการ เช่น

- ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดสัดส่วนอาจารย์ระดับปริญญาเอกให้สูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
- สร้างเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างศูนย์ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงาน/องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศและในอาเซียน ในสาขาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและทิศทางของอาเซียน
- สนับสนุนทุนวิจัยระดับปริญญาเอก ทุนพัฒนาอาจารย์ และทุนสนับสนุนเพื่อผลิตงานวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิจัย
- ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยของนักวิชาการไทยและอาเซียน
- ส่งเสริมกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของไทยและสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน
- ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมบทบาทของอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน

4.3.3 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 ได้ให้ความสำคัญของอาจารย์ โดยกำหนดตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณภาพและคุณวุฒิอาจารย์ ไว้ในเกณฑ์/ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ทั้งระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ได้แก่ อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) รวมถึงองค์กรวิชาชีพซึ่งได้แก่สภาการพยาบาล ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการพิจารณารับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ เพื่อให้สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสาขาพยาบาลศาสตร์ มีคุณภาพมาตรฐานเป็นไปตามที่องค์กรวิชาชีพกำหนดไว้ (สภาการพยาบาล, 2556)

4.3.4 นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข โดยรองปลัดกระทรวงสาธารณสุข (นายแพทย์วิริยะ เพ็งจันทร์) ได้มอบนโยบายแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2557 มีเนื้อหาโดยสรุป คือ สถาบันพระบรมราชชนกมีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้เพียงพอต่อความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข โดยมุ่งให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ สอดคล้องตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นความท้าทายที่สถาบันพระบรมราชชนกจะต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558)

4.3.5 จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ ทำให้เกิดสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นในระบบอุดมศึกษา เช่น ในด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ด้านการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในสาขาวิชาที่หลากหลาย และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการเปิดรับนักศึกษานานาชาติสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่สถาบันพระบรมราชชนกต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4.4 ผู้วิจัยได้เสนอข้อมูลผลการดำเนินงานวิจัย ตามขั้นตอนและกระบวนการวิจัยที่กำหนด ดังนี้

4.4.1 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ จำนวนรวม 60 ตัวแปร/ปัจจัย

4.4.2 ผลการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ จำนวน 10 คน ซึ่งได้มาจากการนำองค์ประกอบปัจจัย ทั้ง 7 องค์ประกอบ มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยให้อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ได้ให้ความสำคัญของปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ ระบุถึงระดับความจูงใจในการคงอยู่ในงาน (5 ระดับ) ของปัจจัยนั้นๆ ในแต่ละองค์ประกอบ และให้พิจารณาโดยการ SWOT ว่าปัจจัยใดเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค พร้อมทั้งให้ความคิดเห็น เหตุผล รวมถึงข้อเสนอแนะ

4.4.3 นำผลการศึกษาร่วมกับข้อมูลนำเข้าอื่นๆ มาวิเคราะห์ และได้จัดทำเป็น (ร่าง) SWOT และ (ร่าง) กลยุทธ์ เสนอที่ประชุมกลุ่มเพื่อร่วมกันพิจารณากำหนด กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ต่อไป

4.5 ที่ประชุมได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร ของสถาบันพระบรมราชชนก โดยอาศัยข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือ SWOT ขององค์กร โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

4.5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7-S Framework) ซึ่งประกอบด้วย Structure (โครงสร้างองค์กร) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) System (ระบบงาน) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) Staff (สมาชิกขององค์กร) Skill (ทักษะความสามารถองค์กร) และ Share value (ค่านิยมร่วม)

4.5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก ตามกรอบแนวคิด PEST Analysis ซึ่งเป็นการพิจารณาปัจจัยด้าน การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคมวัฒนธรรม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)

4.5.3 การสกัด จัดกลุ่มข้อมูลปัจจัยที่มีประเด็นเนื้อหาในเรื่องเดียวกัน/ใกล้เคียงกัน หรือเรื่องที่สัมพันธ์กัน เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน เนื่องจากข้อมูลที่ใช้พิจารณามีจำนวนมาก

4.5.4 การประเมินปัจจัย โดยพิจารณาเลือกเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และที่ประชุมมีความเห็นพ้องต้องกันในประเด็นเนื้อหานั้นๆ เพื่อให้ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกที่ได้ เป็นข้อมูลที่ตรงประเด็น มีความสำคัญ ชัดเจน และตรงกับสภาพความเป็นจริง

ซึ่งที่ประชุมมีความเห็นสรุปว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 8 ปัจจัย ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 8 ปัจจัย ปัจจัยที่เป็นโอกาสของสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 5 ปัจจัย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 6 ปัจจัย ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.28 และตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.28 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1. เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง ในด้านการผลิต บุคลากรทางการพยาบาล และบุคลากรสุขภาพ สาขาต่างๆ ที่มีคุณภาพมาอย่างยาวนาน	1. ไม่มีพระราชบัญญัติที่เป็นขององค์กร ทำให้ไม่มีความเป็นอิสระทั้งทางด้านการบริหาร และ ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์
2. มีทุนสนับสนุนในการศึกษาดูงาน และการอบรมในต่างประเทศของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด อย่างต่อเนื่อง	2. มีจำนวนอาจารย์พยาบาลไม่เพียงพอ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องกรอบอัตรากำลัง ส่งผลต่อ สัดส่วนของจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา ที่ยังไม่ เป็นไปตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพ



ตารางที่ 4.28 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
3. มีงบประมาณสนับสนุนการผลิตและนำเสนอผลงานวิจัย/วิชาการ ในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ	3. การมอบหมายภาระงานสำหรับอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ไม่เหมาะสมกับศักยภาพและความรู้ ความเชี่ยวชาญ
4. อาจารย์วุฒิปริญญาเอกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด มีความรู้ ความสามารถในหลากหลายสาขา และมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณภาพด้วยความมั่นใจ	4. ปริมาณภาระงาน (Workload) ของอาจารย์พยาบาล ที่มีมาก
5. วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดมีอาจารย์พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศจำนวนมาก	5. ขาดบุคลากรสายสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงานด้านการบริหาร ด้านงานวิจัย/วิชาการ และการบริการวิชาการต่างๆ
6. มีการทบทวนทิศทางขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม	6. ผลงานวิจัยและวิชาการของอาจารย์ ยังมีน้อย และการผลิตผลงานออกมา ไม่ต่อเนื่อง
7. มีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน ที่ทันสมัย	7. หอพัก/บ้านพักสำหรับอาจารย์ ขาดการพัฒนาปรับปรุง ให้มีความน่าอยู่และสะดวกสบาย
8. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอาจารย์ มีการให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปัน พึ่งพาซึ่งกันและกัน	8. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายการนำองค์กรของสถาบัน ไม่ชัดเจน

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 2) มีทุนสนับสนุนในการศึกษาดูงาน และการอบรมในต่างประเทศของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด อย่างต่อเนื่อง ข้อ 3) มีงบประมาณสนับสนุนการผลิตและนำเสนอผลงานวิจัย/วิชาการในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ ในองค์กรประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 6) มีการทบทวนทิศทางขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ใน องค์กรประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและ

ทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 7) มีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน ที่ทันสมัย และองค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 4) อาจารย์วุฒิปริญญาเอกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด มีความรู้ ความสามารถในหลากหลายสาขา และมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณภาพด้วยความมั่นใจ และ ข้อ 8) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอาจารย์ มีการให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปัน พึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมถึงมีปัจจัยการเป็นเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงในด้านการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล และบุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ ที่มีคุณภาพมาอย่างยาวนาน (ข้อ 1) และปัจจัยการมีอาจารย์พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศจำนวนมาก (ข้อ 5) โดยสำหรับปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 3) การมอบหมายภาระงานสำหรับอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ไม่เหมาะสมกับศักยภาพ และความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในองค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 4) ปริมาณภาระงาน (Workload) ของอาจารย์พยาบาลที่มีมาก ในองค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 8) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายการนำองค์กรของสถาบัน ไม่ชัดเจน และในองค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ข้อ 7) หอพัก/บ้านพักสำหรับอาจารย์ ขาดการพัฒนาปรับปรุง ให้มีความน่าอยู่และสะดวกสบาย รวมถึงมีปัจจัยการไม่มีพระราชบัญญัติที่เป็นขององค์กรฯ (ข้อ 1) ปัจจัยการมีจำนวนอาจารย์พยาบาลไม่เพียงพอ (ข้อ 2) ปัจจัยการขาดบุคลากรสายสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงาน (ข้อ 5) และปัจจัยผลงานวิจัยและวิชาการของอาจารย์ ยังมีน้อยและการผลิตผลงานออกมาไม่ต่อเนื่อง (ข้อ 6)

ตารางที่ 4.29 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการผลิต การได้มาและการคงอยู่ของคณาจารย์	1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในหลายยุคหลายสมัย ส่งผลให้พระราชบัญญัติการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้เสนอไปหลายฉบับ รวมถึงฉบับปัจจุบัน ยังไม่ผ่านสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
2. การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยวิทยาลัยพยาบาลมีโอกาสดำเนินสร้างและพัฒนาเครือข่ายกับกลุ่มประเทศในอาเซียน รวมถึงนอกประชาคมอาเซียน เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนางานวิชาการร่วมกัน	2. สภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก แสวงหาโอกาสในการไปปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษา ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า
3. การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งภายในและภายนอก และการกำกับคุณภาพมาตรฐานโดยสภาวิชาชีพ ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นมาก	3. สถานการณ์และแนวโน้มการแข่งขันของอุดมศึกษาที่สูง ทำให้มีการดึงตัวอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกไปอยู่กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.29 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
4. นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งส่งเสริมให้สถาบันพระบรมราชชนก จะต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน รวมถึงการเร่งพัฒนาอาจารย์ และการธำรงรักษาอาจารย์ไว้ในระบบ	4. กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของวิทยาลัยสังกัด กระทรวงสาธารณสุข แตกต่างกับของสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย จึงไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการตามพันธกิจอุดมศึกษา
5. อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด ได้รับเกียรติ และเป็นที่ยอมรับ ของชุมชน สังคม ภายนอก	5. กฎ ระเบียบ ไม่เอื้อให้อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัด ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
	6. การบริหารงานบุคคลของสถาบันฯ เป็นไปตามระเบียบของสำนักงานข้าราชการพลเรือน และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งไม่เอื้อต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของอาจารย์

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ที่ประชุมมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีปัจจัยที่เป็นโอกาส จำนวน 5 ปัจจัย ซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวนโยบายต่างๆ ที่ให้ความสำคัญและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ/คุณวุฒิอาจารย์ รวมถึงการคงอยู่ของอาจารย์ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านอาจารย์เป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ การยกย่อง จากชุมชนและสังคมภายนอก โดยสำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรค มีจำนวน 6 ปัจจัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สถานการณ์และแนวโน้มการแข่งขันของอุดมศึกษาที่สูง รวมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการคงอยู่ของอาจารย์

4.6 ภายหลังจากได้ร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสถานะการแข่งขันขององค์กร ที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป ในขณะที่เดียวกันผู้เข้าร่วมประชุมก็ได้ร่วมกันพิจารณาทบทวนถึงการจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไว้ดังนี้

### วิสัยทัศน์

อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นผู้ที่มีความรู้สูง มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุข มีความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. พัฒนาอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ให้มีศักยภาพสูง และมีความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. ส่งเสริมให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย/วิชาการ ที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และสังคม
4. เสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การเป็นคนดีและคนเก่ง และจิตสำนึกความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### เป้าประสงค์

1. มีระบบและกลไกที่สนับสนุนและเอื้อให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ภายใน 1-2 ปี
  2. อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้/ความเชี่ยวชาญ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี
  3. มีองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี
  4. จำนวนอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ขอโอน/ย้าย หรือลาออก ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี
- 4.7 ที่ประชุมได้พิจารณาและนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix) โดยใช้ตาราง TOWS เพื่อจับคู่จุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค

ทั้งนี้ ที่ประชุมได้เสนอว่า เนื่องจากกลยุทธ์เป็นการวางแผนงาน สู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (SWOT Analysis) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ดังนั้น ในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ จึงควรเป็นกลยุทธ์ที่ตรงประเด็นในเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเป็นผลที่ได้มาจากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT องค์กร และเป็นกลยุทธ์ที่มีความท้าทาย มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และมีกลยุทธ์จำนวนไม่มากนัก ซึ่งได้ยู่บรวมกลยุทธ์ที่มีประเด็นเนื้อหาในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องที่สัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค (TOWS Matrix) ของที่ประชุมกลุ่ม เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (Strength- Opportunity: SO Strategies)

จุดแข็ง (Strength: S)	โอกาส (Opportunity: O)	SO Strategies
S1. เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง ในด้านการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล และบุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ ที่มีคุณภาพมาอย่างยาวนาน	O1. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการผลิต การได้มาและการคงอยู่ของคณาจารย์	1. จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก (S1, S2, S4, S5, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O5)
S2. มีทุนสนับสนุนในการศึกษาครูงาน และการอบรมในต่างประเทศ ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด อย่างต่อเนื่อง	O2. การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยวิทยาลัยพยาบาลมีโอกาส ได้สร้างและพัฒนาเครือข่ายกับกลุ่มประเทศในอาเซียน รวมถึงนอกประชาคมอาเซียน เกิดการแลกเปลี่ยน และพัฒนางานวิชาการร่วมกัน	2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O5)
S3. มีงบประมาณสนับสนุนการผลิต และนำเสนอผลงานวิจัย/วิชาการ ในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ	O3. การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งภายในและภายนอก และการกำกับคุณภาพมาตรฐานโดยสภาวิชาชีพ ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นมาก	3. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการ ของอาจารย์วุฒิ การศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม(Social Capital) (S1, S3, S4, S5, O1, O2, O4, O5)
S4. อาจารย์วุฒิปริญญาเอกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด มีความรู้ความสามารถในหลากหลายสาขา และมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณภาพด้วยความมั่นใจ	O4. นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งส่งเสริมให้สถาบันพระบรมราชชนก จะต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน รวมถึงการเร่งพัฒนาอาจารย์ และการ อารงรักษาอาจารย์ไว้ในระบบ	4. ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร (S1, S6, S8, O1, O4, O5)
S5. วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดมี อาจารย์พยาบาลที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศจำนวนมาก	O5. อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด ได้รับเกียรติ และเป็นที่ยอมรับ ของชุมชน สังคมภายนอก	

ตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (Strength- Opportunity: SO Strategies) (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength: S)	โอกาส (Opportunity: O)	SO Strategies
S6. มีการทบทวนทิศทางขององค์กร เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม		
S7. มีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน ที่ทันสมัย		
S8. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอาจารย์ มีการให้เกียรติช่วยเหลือ แบ่งปัน ฟังพาสังกัน และกัน		



ตารางที่ 4.31 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค (Strength – Threat: ST Strategies)

จุดแข็ง (Strength: S)	อุปสรรค (Threat: T)	ST Strategies
S1. เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง ในด้านการผลิตบุคลากร ทางการพยาบาล และ บุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ ที่มี คุณภาพมาอย่างยาวนาน	T1. การเปลี่ยนแปลงทาง การเมืองในหลายยุค หลายสมัย ส่งผลให้พระราชบัญญัติ การศึกษาของสถาบันพระบรม ราชชนก ที่ได้เสนอไปหลาย ฉบับ รวมถึงฉบับปัจจุบัน ยังไม่ ผ่านสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	1. สร้างระบบและกลไกการ พัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับ นานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและ ความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิ การศีกษาปริญญาเอก ต่างประเทศ (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T3)
S2. มีทุนสนับสนุนใน การศึกษาดูงาน และการ อบรมในต่างประเทศของ อาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลใน สังกัด อย่างต่อเนื่อง	T2. สภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลให้ อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญา เอก แสวงหาโอกาสในการไป ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษา ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า	2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดย ใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม ของอาจารย์ทุกระดับ (S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T2, T3)
S3. มีงบประมาณสนับสนุน การผลิตและนำเสนอ ผลงานวิจัย/วิชาการ ในเวที ระดับชาติ และนานาชาติ	T3. สถานการณ์และแนวโน้ม การแข่งขันของอุดมศึกษาที่สูง ทำให้มีการดึงตัวอาจารย์คุณวุฒิ ปริญญาเอกไปอยู่กับ สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ	3. เร่งรัด ผลักดัน พระราชบัญญัติสถาบันพระ บรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราช ชนก โดยเร็ว (S1, S8, T1, T2, T3, T4, T5, T6)

ตารางที่ 4.31 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค (Strength – Threat: ST Strategies) (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength: S)	อุปสรรค (Threat: T)	ST Strategies
S5. วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดมี อาจารย์พยาบาลที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาเอกทั้งในและ ต่างประเทศจำนวนมาก	T5. กฎ ระเบียบ ไม่เอื้อให้ อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัด ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	
S6. มีการทบทวนทิศทางของ องค์กร เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม	T6. การบริหารงานบุคคลของ สถาบันฯ เป็นไปตามระเบียบ ของสำนักงานข้าราชการพล เรือน และระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี ซึ่งไม่เอื้อต่อ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานของอาจารย์	
S7. มีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาดต่างๆ และทรัพยากร สนับสนุนในการจัดการเรียนการ สอน ที่ทันสมัย		
S8. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อน ร่วมงานอาจารย์ มีการให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปัน ฟังพาทซึ่งกัน และกัน		

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส (Weakness - Opportunity: WO Strategies)

จุดอ่อน (Weakness: W)	โอกาส (Opportunity: O)	WO Strategies
W1. ไม่มีพระราชบัญญัติที่เป็นขององค์กร ทำให้ไม่มีความเป็นอิสระทั้งทางด้านการบริหาร และความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์	O1. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการผลิต การได้มาและการคงอยู่ของคณาจารย์	1. ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก (W1, W8, O1, O2, O3)
W2. มีจำนวนอาจารย์พยาบาลไม่เพียงพอ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องกรอบอัตรากำลัง ส่งผลต่อสัดส่วนของจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา ที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพ	O2. การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยวิทยาลัยพยาบาลมีโอกาสได้สร้างและพัฒนาเครือข่ายกับกลุ่มประเทศในอาเซียน รวมถึงนอกประชาคมอาเซียน เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนางานวิชาการร่วมกัน	2. พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (W2, W4, W5, W6, O3, O4, O5)
W3. การมอบหมายภาระงานสำหรับอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ไม่เหมาะสมกับศักยภาพ และความรู้ ความเชี่ยวชาญ	O3. การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก และการกำกับคุณภาพมาตรฐานโดยสภาวิชาชีพ ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นมาก	3. สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน (W3, W5, W6, O1, O2, O3, O4, O5)

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส (Weakness - Opportunity: WO Strategies) (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness: W)	โอกาส (Opportunity: O)	WO Strategies
W4. ปริมาณภาระงาน (Workload) ของอาจารย์พยาบาล ที่มีมาก	O4. นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งส่งเสริมให้สถาบันพระบรมราชชนก จะต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน รวมถึงการเร่งพัฒนาอาจารย์ และการธำรงรักษาอาจารย์ไว้ในระบบ	
W5. ขาดบุคลากรสายสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงานด้านการบริหาร ด้านงานวิจัย/วิชาการ และการบริการวิชาการต่างๆ	O5. อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด ได้รับเกียรติและเป็นที่ยอมรับ ของชุมชน สังคมภายนอก	
W6. ผลงานวิจัยและวิชาการของอาจารย์ ยังมีน้อยและการผลิตผลงานออกมา ไม่ต่อเนื่อง		
W7. หอพัก/บ้านพักสำหรับอาจารย์ ขาดการพัฒนาปรับปรุง ให้มีความน่าอยู่และสะดวกสบาย		
W8. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายการนำองค์กรของสถาบัน ไม่ชัดเจน		

ตารางที่ 4.33 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรค (Weakness - Threat: WT Strategies)

จุดอ่อน (Weakness: W)	อุปสรรค (Threat: T)	WT Strategies
W1. ไม่มีพระราชบัญญัติที่เป็นขององค์กร ทำให้ไม่มีความเป็นอิสระทั้งทางด้านการบริหาร และ ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์	T1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในหลายยุค หลายสมัย ส่งผลให้พระราชบัญญัติการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้เสนอไปหลายฉบับ รวมถึงฉบับปัจจุบัน ยังไม่ผ่านสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	1. พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ (W1, W2, W3, W4, W5, W7, T2, T3)
W2. มีจำนวนอาจารย์พยาบาลไม่เพียงพอ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องกรอบอัตรากำลัง ส่งผลต่อสัดส่วนของจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา ที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพ	T2. สภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก แสวงหาโอกาสในการไปปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษา ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า	

ตารางที่ 4.33 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรค (Weakness - Threat: WT Strategies) (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness: W)	อุปสรรค (Threat: T)	WT Strategies
W3.การมอบหมายภาระงานสำหรับอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก ไม่เหมาะสมกับศักยภาพ และความรู้ ความเชี่ยวชาญ	T3. สถานการณ์และแนวโน้มการแข่งขันของอุดมศึกษาที่สูง ทำให้มีการดึงตัวอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก ไปอยู่กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ	
W4. ปริมาณภาระงาน (Workload) ของอาจารย์พยาบาล ที่มีมาก	T4. กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แตกต่างกับของสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย จึงไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการตามพันธกิจ อุดมศึกษา	
W5. ขาดบุคลากรสายสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงานด้านการบริหาร ด้านงานวิจัย/วิชาการ และการบริการวิชาการต่างๆ	T5. กฎ ระเบียบ ไม่เอื้อให้อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัด ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	
W6. ผลงานวิจัยและวิชาการของอาจารย์ ยังมีน้อยและการผลิตผลงานออกมา ไม่ต่อเนื่อง	T6. การบริหารงานบุคคลของสถาบันฯ เป็นไปตามระเบียบของสำนักงานข้าราชการพลเรือน และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งไม่เอื้อต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของอาจารย์	
W7. หอพัก/บ้านพักสำหรับอาจารย์ขาดการพัฒนาปรับปรุง ให้มีความน่าอยู่และสะดวกสบาย		
W8. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายการนำองค์กรของสถาบันไม่ชัดเจน		

จากตารางที่ 4.30, 4.31, 4.32 และ 4.33 พบว่า ที่ประชุมได้พิจารณา และเสนอกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 11 กลยุทธ์ โดยเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) จำนวน 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) จำนวน 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จำนวน 3 กลยุทธ์ และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) จำนวน 1 กลยุทธ์

ตารางที่ 4.34 กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำแนกตามระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategies)	ระดับกลยุทธ์	
	ระดับสถาบัน	ระดับวิทยาลัย
กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	1. จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการของสถาบันพระบรมราชชนก (S1, S2, S4, S5, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O5) 2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O5) 3. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการ ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital) (S1, S3, S4, S5, O1, O2, O4, O5)	1. ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร (S1, S6, S8, O1, O4, O5)
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	4. เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว (S1, S8, T1, T2, T3, T4, T5, T6)	2. สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกต่างประเทศ (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T3) 3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ (S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T2, T3)

ตารางที่ 4.34 กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำแนกตามระดับของกลยุทธ์ (ต่อ)

กลยุทธ์ (Strategies)	ระดับกลยุทธ์	
	ระดับสถาบัน	ระดับวิทยาลัย
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)		<p>4. ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก (W1, W8, O1, O2, O3)</p> <p>5. พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (W2, W4, W5, W6, O3, O4, O5)</p> <p>6. สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน (W3, W5, W6, O1, O2, O3, O4, O5)</p>
กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)		<p>7. พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สันับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ (W1, W2, W3, W4, W5, W7, T2, T3)</p>

จากตารางที่ 4.34 พบว่า กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้จากการประชุมกลุ่ม มีจำนวน 11 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ และ



กลยุทธ์ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความภักดีต่อองค์กร โดยจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน และระดับวิทยาลัย ได้ดังนี้

**กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร** ประกอบด้วย

**กลยุทธ์ระดับสถาบัน** จำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว

**กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

**กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์** ประกอบด้วย

**กลยุทธ์ระดับสถาบัน** จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)

**กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน

**กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ** ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย

**กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ

#### ตอนที่ 5 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน แสดงได้ดังนี้ ตารางที่ 4.35 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส และตำแหน่ง

	สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ (n = 165)	ชาย	4	2.4
	หญิง	161	97.6
อายุ (n = 165)	30 - 35 ปี	5	3.0
	36 - 45 ปี	74	44.9
	46 - 55 ปี	76	46.0
	56 ปี ขึ้นไป	10	6.1
สถานภาพสมรส (n = 165)	โสด	86	52.1
	สมรส	78	47.3
	หย่า	1	0.6
ตำแหน่ง (n = 164)	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ปฏิบัติการ	6	3.7
	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการ	39	23.7
	พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ	119	72.6

จากตารางที่ 4.35 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบประเมินฯ เกือบทั้งหมด เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 97.6 และเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 46 - 55 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมา คือ มีอายุอยู่ระหว่าง 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.9 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 52.1) และผู้ตอบแบบประเมินฯ จำนวนเกือบ 3 ใน 4 ส่วน (ร้อยละ 72.6) มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ

ตารางที่ 4.36 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน  
(n = 165)

สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1</b>	<b>34</b>	<b>20.74</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ	11	6.71
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	4	2.44
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	9	5.49
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	6	3.66
วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	4	2.44
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2</b>	<b>36</b>	<b>21.96</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	3	1.83
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	5	3.05
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	6	3.66
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	7	4.27
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	7	4.27
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	3	1.83
วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	5	3.05
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ</b>	<b>50</b>	<b>30.50</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	7	4.27
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	10	6.10
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	11	6.71
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	5	3.05
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	3	1.83
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์	8	4.88
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	6	3.66
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>27</b>	<b>16.47</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	3	1.83
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	7	4.27
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	3	1.83
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	2	1.22
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี	8	4.88
วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม	4	2.44

ตารางที่ 4.36 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน  
(n = 165) (ต่อ)

สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้</b>	<b>18</b>	<b>10.98</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	2	1.22
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	4	2.44
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	3	1.83
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	5	3.05
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	4	2.44

จากตารางที่ 4.36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่ มีสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบันอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 30.50 รองลงมา คือ ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2 คิดเป็นร้อยละ 21.96 โดยวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.98 รวมทั้งพบว่า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช เป็นวิทยาลัยพยาบาลที่มีกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มากที่สุด (11 คน) คิดเป็นร้อยละ 6.71 รองลงมา คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ 10 คน (ร้อยละ 6.10) สำหรับวิทยาลัยพยาบาลที่เป็นสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง น้อยที่สุด ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์ และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.22

ตารางที่ 4.37 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
n = 165		
ไม่เกิน 5 ปี (เต็ม)	13	7.9
มากกว่า 5 - 10 ปี (เต็ม)	22	13.3
มากกว่า 10 - 15 ปี (เต็ม)	12	7.3
มากกว่า 15 - 20 ปี (เต็ม)	36	21.8
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	82	49.7

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบประเมินฯ ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมา (ร้อยละ 21.8) มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน มากกว่า 15 - 20 ปี โดยผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

ตารางที่ 4.38 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามการศึกษาในระดับปริญญาเอก

การศึกษาในระดับปริญญาเอก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
n = 165		
กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก	38	23.0
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก	127	77.0

จากตารางที่ 4.38 พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบประเมินฯ จำนวนเกินกว่า 3 ใน 4 (127 คน) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 77.0) โดยมีผู้ตอบแบบประเมินฯ เพียง 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก

5.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ที่ได้พัฒนาขึ้นว่ามีความเหมาะสมในระดับใด โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อนำผลมาวิเคราะห์ แจกแจงหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินต่อระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ โดยแปลผลตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์การแปลผล
4.50-5.00	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับมาก
2.50-3.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อย
1.00-1.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอกวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
<b>วิสัยทัศน์</b>			
อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีคุณภาพชีวิต และการทำงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุข มีความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร	3.78	0.836	เหมาะสมมาก
<b>พันธกิจ</b>			
1. ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	3.84	0.989	เหมาะสมมาก
2. พัฒนาอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ให้มีศักยภาพสูง และมีความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	3.92	1.123	เหมาะสมมาก
3. ส่งเสริมให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย/วิชาการ ที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม	4.07	1.054	เหมาะสมมาก
4. เสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การเป็นคนดีและคนเก่ง และจิตสำนึกความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	3.88	1.050	เหมาะสมมาก
<b>เป้าประสงค์</b>			
1. มีระบบและกลไกที่สนับสนุนและเอื้อให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ภายใน 1-2 ปี	3.65	1.253	เหมาะสมมาก
2. อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้/ความเชี่ยวชาญ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี	3.82	1.099	เหมาะสมมาก

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอกวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
3. มุ่งองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มมาก ขึ้นในแต่ละปี	3.96	1.002	เหมาะสมมาก
4. จำนวนอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ขอโอน/ย้าย หรือลาออก ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี	3.51	1.140	เหมาะสมมาก

จากตารางที่ 4.39 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.836 โดยสำหรับพันธกิจ ซึ่งมีจำนวน 4 ข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในระดับมากทุกข้อ โดยพันธกิจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย/วิชาการ ที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.054 ส่วนพันธกิจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.989 และสำหรับเป้าประสงค์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสม ในระดับมากทุกข้อ (4 ข้อ) ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มุ่งองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.002 ส่วนเป้าประสงค์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ จำนวนอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ขอโอน/ย้าย หรือลาออก ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี มีค่าเฉลี่ย 3.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.140



ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ

กลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
<b>1. กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร</b>			
<b>1.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน</b>			
1.1.1 เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว	3.68	1.109	เหมาะสมมาก
<b>1.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</b>			
1.2.1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก	3.58	1.190	เหมาะสมมาก
1.2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ	3.95	1.002	เหมาะสมมาก
1.2.3 พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	4.02	1.153	เหมาะสมมาก
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์</b>			
<b>2.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน</b>			
2.1.1 จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก	3.83	1.028	เหมาะสมมาก
2.1.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ	4.13	0.970	เหมาะสมมาก
2.1.3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)	4.04	1.090	เหมาะสมมาก

ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ (ต่อ)</b>			
<b>2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</b>			
2.2.1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ต่างประเทศ	4.00	0.982	เหมาะสมมาก
2.2.2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน	4.04	1.064	เหมาะสมมาก
<b>3. กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้ เกิดความภักดีต่อองค์กร</b>			
<b>3.1 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</b>			
3.1.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร	3.90	1.108	เหมาะสมมาก
3.1.2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ	3.99	1.210	เหมาะสมมาก

จากตารางที่ 4.40 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ ทั้ง 3 ด้าน จำนวน 11 กลยุทธ์ ตามที่กำหนด ว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก ทุกกลยุทธ์ โดยในกลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า การพัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน เป็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.153 สำหรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ นั้น กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการ ระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.970 ส่วนในกลยุทธ์ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร พบว่า การพัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ เป็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.99 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.210

5.3 ผลการพิจารณาหาฉันทามติ ที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามข้อความที่ระบุ ซึ่งอาจารย์ผู้ตอบแบบประเมินมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ขึ้นไป แสดงว่าข้อความนั้นได้ฉันทามติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อความเฉพาะที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ตั้งแต่ในระดับปานกลาง (3 คะแนน) ระดับมาก (4 คะแนน) และระดับมากที่สุด (5 คะแนน) รวมกันแล้วได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์นั้น ได้ฉันทามติ โดยมีผลแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.41 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล ฉันท มติ
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		จำนวน (คน)	ร้อยละ	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ			
<b>วิสัยทัศน์</b> อาจารย์วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก วิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระ บรมราชชนก เป็นผู้ที่มี ศักยภาพสูง มีคุณภาพชีวิต และการทำงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุข มีความ รัก ผูกพัน และคงอยู่กับ องค์กร	50	30.3	76	46.1	31	18.8	157	95.2	ได้ ฉันท มติ
<b>พันธกิจ</b> 1. ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพ ชีวิตและการทำงานที่ดี ของ อาจารย์วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก วิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม ราชชนก	39	23.6	65	39.4	46	27.9	150	90.9	ได้ ฉันท มติ

ตารางที่ 4.41 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล ฉันทา มติ
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		จำนวน (คน)	ร้อยละ	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ			
<b>พันธกิจ (ต่อ)</b>									
2. พัฒนาอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ให้มี ศักยภาพสูง และมี ความก้าวหน้าในสายงาน วิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ	30	18.2	50	30.3	64	38.8	144	87.3	ได้ ฉันทา มติ
3. ส่งเสริมให้อาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก มีการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย/วิชาการ ที่มีคุณค่า เพื่อตอบสนองความต้องการ ของชุมชนและสังคม	20	12.1	58	35.2	70	42.4	148	89.7	ได้ ฉันทา มติ
4. เสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การเป็นคนดีและคนเก่ง และจิตสำนึกความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร ของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก	38	23.0	57	34.5	55	33.3	150	90.8	ได้ ฉันทา มติ

ตารางที่ 4.41 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล สัมท มติ
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
<b>เป้าประสงค์</b>									
1. มีระบบ และกลไกที่สนับสนุน และเอื้อให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีคุณภาพชีวิต และการทำงานที่ดี ภายใน 1-2 ปี	30	18.2	47	28.5	53	32.1	130	78.8	ได้ สัมท มติ
2. อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้/ความเชี่ยวชาญ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี	32	19.4	60	36.4	52	31.5	144	87.3	ได้ สัมท มติ
3. มีองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี	29	17.6	61	37.0	58	35.2	148	89.8	ได้ สัมท มติ
4. จำนวนอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ขอโอน/ย้ายหรือลาออก ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี	50	30.3	49	29.7	37	22.4	136	82.4	ได้ สัมท มติ

จากตารางที่ 4.41 ผลการหาฉันทามติ ที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ (4 ข้อ) และเป้าประสงค์ (4 ข้อ) ตามที่กำหนดนั้น ได้ฉันทามติทุกข้อ โดยด้านวิสัยทัศน์ มีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ตั้งแต่ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด รวมได้ร้อยละ 95.2 ส่วนในพันธกิจทั้ง 4 ข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ตั้งแต่ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด รวมได้ร้อยละ 90.9, 90.8, 89.7 และ 87.3 ตามลำดับ ซึ่งสำหรับเป้าประสงค์ จำนวน 4 ข้อ พบว่า เป้าประสงค์ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด รวมกัน ในร้อยละสูงสุด ได้แก่ มุ่งองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี (รวมร้อยละ 89.8) โดยเป้าประสงค์ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด รวมกัน ในร้อยละต่ำสุด ได้แก่ มีระบบและกลไกที่สนับสนุนและเอื้อให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ภายใน 1-2 ปี (รวมร้อยละ 78.8)

ตารางที่ 4.42 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้าง แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล ฉันท มติ
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
<b>1. กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร</b>									
1.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน 1.1.1 เร่งรัด ผลักดัน พระราชบัญญัติสถาบันพระ บรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระ บรมราชชนก โดยเร็ว	51	30.9	47	28.5	47	28.5	145	87.9	ได้ ฉันท มติ

ตารางที่ 4.42 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้าง แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิจากการศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล อันดับ มติ
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		จำนวน (คน)	ร้อยละ	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ			
<b>1. กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร (ต่อ)</b>									
1.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย									
1.2.1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก	49	29.7	40	24.2	47	28.5	136	82.4	ได้ อันดับ มติ
1.2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมงานทำงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ	33	20.0	60	36.4	57	34.5	150	90.9	ได้ อันดับ มติ
1.2.3 พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	29	17.6	37	22.4	79	47.9	145	87.9	ได้ อันดับ มติ
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์</b>									
2.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน									
2.1.1 จัดตั้งกองทุนวิจัย และผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก	43	26.1	53	32.1	52	31.5	148	89.7	ได้ อันดับ มติ



ตารางที่ 4.42 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล ฉันทา มติ	
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด					
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ (ต่อ)</b>										
2.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน (ต่อ)										
2.1.2 สร้างและพัฒนา เครือข่ายทางวิชาการระดับ สถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ	29	17.6	51	30.9	74	44.8	154	93.3	ได้ ฉันทา มติ	
2.1.3 สร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ทางวิชาการ ของอาจารย์วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สถาบันพระบรม ราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ทางสังคม (Social Capital)	28	17.0	44	26.7	75	45.5	147	89.2	ได้ ฉันทา มติ	
2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย										
2.2.1 สร้างระบบและ กลไกการพัฒนาเครือข่าย ทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความ เชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิ การศึกษาปริญญาเอก ต่างประเทศ	28	17.0	62	37.6	60	36.4	150	91.0	ได้ ฉันทา มติ	

ตารางที่ 4.42 จำนวน และร้อยละความเหมาะสมในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด ของกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม						รวม		ผล ฉันทา มติ
	ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ (ต่อ)</b>									
2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย(ต่อ) 2.2.2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ในภาคพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาระบบการเรียนการสอน	24	14.5	53	32.1	70	42.4	147	89.0	ได้ ฉันทา มติ
<b>3. กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร</b>									
3.1 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย 3.1.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร	29	17.6	57	34.5	59	35.8	145	87.9	ได้ ฉันทา มติ
3.1.2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจสิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ	28	17.0	34	20.6	80	48.5	142	86.1	ได้ ฉันทา มติ

จากตารางที่ 4.42 ผลการหาฉันทามติ ที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน จำนวนรวม 11 กลยุทธ์ ตามที่กำหนดนั้น ได้ฉันทามติ โดยในกลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ เป็นกลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ในระดับปานกลางมาก และมากที่สุด รวมกัน ในร้อยละสูงสุด เท่ากับ ร้อยละ 90.9 ส่วนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ พบว่า กลยุทธ์ที่อาจารย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด รวมกัน ในร้อยละสูงสุด ได้แก่ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีร้อยละรวม เท่ากับ ร้อยละ 93.3 ในสำหรับกลยุทธ์ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร นั้น การส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด รวมกัน ในร้อยละสูงสุด เท่ากับ ร้อยละ 87.9

5.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์ฯ ดังกล่าว ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended) สามารถแสดงข้อมูลได้ดังนี้

5.4.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร

1) การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงาน/ภาระงานของอาจารย์ (มีจำนวน 10 ความคิดเห็น)

1.1) สร้างระบบที่ให้อาจารย์วุฒิปริญญาเอกได้ทำงานตามศักยภาพที่มีอยู่

1.2) พัฒนาระบบการบริหารงานตามนโยบาย (ที่ให้อาจารย์ระดับปริญญาเอก) กับงานปกติ (ที่ให้อาจารย์ระดับปริญญาโท/ตรี) เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ตามศักยภาพ และความสามารถที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมมาอย่างเต็มประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน

1.3) จัดสรรภาระงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะของอาจารย์ในระดับปริญญาเอก

1.4) ส่งเสริมการปฏิบัติงาน/ภาระงานของอาจารย์ให้ตรงกับความเชี่ยวชาญตาม  
คุณวุฒิการศึกษาปริญญาเอก

1.5) สร้าง/กำหนดภาระงานเฉพาะสำหรับอาจารย์วุฒิปริญญาเอก เนื่องจากผู้จบ  
ปริญญาเอกจะมีภาระงานมากกว่าในคุณวุฒิอื่นๆ

1.6) พัฒนาระบบการทำงานให้เหมาะสมกับคุณวุฒิของอาจารย์

1.7) พัฒนาระบบงานให้อาจารย์สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเหมาะสม

1.8) โอกาสที่จะได้ใช้ความสามารถในการทำงานตามคุณวุฒิปริญญาเอกมีน้อย แม้  
จะได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านวิจัยเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากภาระงานประจำมีมาก จึงทำให้ไม่มีเวลา  
พัฒนางานด้านวิชาการ

1.9) มีการจัดสรรภาระงานที่ไม่ Overload ซึ่งทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนางานวิจัย  
หรืองานวิชาการได้

1.10) พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุล  
ของภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2) มีระบบความก้าวหน้าในงาน (Career Ladder) สำหรับอาจารย์วุฒิปริญญาเอกที่ไม่ชอบ  
งานด้านการบริหาร

3) มีกลยุทธ์เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าที่แสดงอย่างชัดเจนให้เห็นความแตกต่างระหว่าง  
การศึกษาต่อ กับไม่ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก

4) ในมุมมองของอาจารย์ผู้ที่จบและไม่ได้จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ไม่มีความแตกต่าง  
กัน ทั้งในด้านลักษณะงานประจำที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการได้รับผลตอบแทนต่างๆ

5) การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ (มีจำนวน 3 ความคิดเห็น)

5.1) มีแนวทางให้อาจารย์ระดับปริญญาเอกมีความก้าวหน้าทัดเทียมกับ  
มหาวิทยาลัย มีแนวทางให้สามารถทำตำแหน่งทางวิชาการได้ หรือมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม

5.2) ส่งเสริมและสร้างเกียรติศักดิ์แห่งองค์กรและเกียรติของอาจารย์ในวิทยาลัยฯ  
แก่สายตาศิลปินนอก ด้วยการมีตำแหน่งทางวิชาการที่ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัย

5.3) ส่งเสริมให้สามารถมีตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผศ. รศ. หรือ ศ.

6) เพิ่มเงินเดือนหรือค่าตอบแทน สำหรับอาจารย์ระดับปริญญาเอกให้ทัดเทียมกับอาจารย์ใน  
มหาวิทยาลัยต่างๆ

7) การพัฒนาระบบบริหารงาน และกฎ/ระเบียบต่างๆ (มีจำนวน 2 ความคิดเห็น)

7.1) พัฒนาระบบและกลไกที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน โดยพัฒนา  
ระบบการบริหารงาน และกฎ/ระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย ซึ่งจะสามารถเอื้อประโยชน์ให้กับการ  
ปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรทุกระดับได้เป็นอย่างมาก

7.2) พัฒนาเพื่อลดระเบียบทางด้านการเงินและการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น

8) ส่งเสริมการบริหารและการจัดการในสถาบันเพื่อให้การรับนักศึกษาใหม่ ในสัดส่วนของอาจารย์ : นักศึกษา เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพนั้นๆ

9) เร่งรัดให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม

5.4.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์

1) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ/เครือข่ายทางวิชาการ (มีจำนวน 3 ความคิดเห็น)

1.1) มีแนวทางในการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกได้ใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญ เช่น การแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่นๆเพื่อแลกเปลี่ยนบุคลากร หรือพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน เป็นต้น

1.2) สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกในประเทศ ที่จบหลักสูตรนานาชาติ

1.3) สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายวิชาการของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเขียนชุดโครงการวิจัยในการขอทุนวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ

2) สร้างระบบการบริหารบุคลากรอาจารย์ (ปริญญาเอก) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) ส่งเสริมขวัญ กำลังใจในการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน

4) ส่งเสริมการอบรมหรือดูงานระยะสั้นในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

5) สถาบันหรือวิทยาลัยควรมีงบประมาณสนับสนุนประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม ในจำนวนมากพอสมควร สำหรับอาจารย์ที่ต้องการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก และเพื่อจะได้ก้าวทันและทัดเทียมกับต่างประเทศ

6) การผลักดันผลงานวิจัยให้ก้าวสู่เวทีโลก ควรจัดแบ่งกลุ่มอาจารย์ผู้ที่มีศักยภาพในการทำวิจัยเพื่อให้ผลิตผลงานออกมา โดยให้ลดภาระงานประจำลง เนื่องจากงานประจำมีปริมาณมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาในการผลิตผลงานวิชาการ

7) สร้างสิ่งสนับสนุน เกื้อหนุน ให้อาจารย์สามารถทำวิจัยได้ เช่น ฐานข้อมูลทางด้านวิชาการที่หลากหลาย

8) สร้างระบบและกลไกให้อาจารย์ที่จบปริญญาเอกในประเทศ มีโอกาสได้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เพื่อสร้างประสบการณ์และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ

9) สร้างมาตรการการพัฒนาศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ ในการพัฒนาผลงานวิจัย รวมถึงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

5.4.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร

1) มีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาที่ใกล้บ้าน เพื่อลดปัญหาการย้าย หรือลาออก

2) การพัฒนาคุณภาพชีวิตอาจารย์ ส่วนหนึ่งขึ้นกับการทำให้อาจารย์รู้สึกว่ามีคุณค่า เป็นที่ยอมรับจากสังคม เช่น การส่งเสริมให้มีผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ การได้รับการยอมรับจากศิษย์ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ก็มีส่วนเช่นกัน ทั้งนี้ สถาบันพระบรมราชชนกมีอาจารย์วุฒิปริญญาเอกจำนวนมาก ทำอย่างไรจึงจะมีหลักสูตรระดับปริญญาโท ที่มีเอกลักษณ์ และให้อาจารย์วุฒิปริญญาเอกจากทุกหน่วยเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย

3) การให้คุณค่าของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก

4) การทำงานตามตัวชี้วัดของงานด้านคุณภาพต่างๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงชีวิต ความเป็นอยู่ และความสุขในการทำงาน

5) พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการกำหนดภาระงานให้เหมาะสม เพื่อธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ

6) มีการเปิดรับบุคลากรสายสนับสนุนระดับปริญญาโท ที่มีความสามารถเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

8) พัฒนาระบบการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

5.4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์เกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นด้านอื่นๆ

1) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรระดับวิทยาลัย และทีมบริหาร ในประเด็นภาวะผู้นำ และศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร หรือบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2) การสร้างกลยุทธ์เพื่อให้อาจารย์หรือบุคลากรอยู่ในองค์กรนั้น ควรนำ TOA, PMQA โดยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำ ต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารทั้ง คน งาน และองค์กร

3) การสร้างแรงจูงใจสำคัญที่จะทำให้อาจารย์วุฒิปริญญาเอกคงอยู่ต่อไปได้ คือ การมีความก้าวหน้าในงาน

## ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยได้นำแนวปฏิบัติของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาข้อมูล ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้บริหารของสถาบันพระบรมราชชนก 2 คน และอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล 2 คน รวมจำนวน 6 คน (ดังรายนามในภาคผนวก ก) จากผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในขั้นต้น จำนวนรวมทั้งสิ้น 13 คน เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติดังกล่าว พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข และผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงแนวปฏิบัติกลยุทธ์ฯ โดยมีผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ และการปรับปรุง/แก้ไขแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ฯ ดังแสดงในตารางที่ 4. 43 ซึ่งสรุปจำนวนแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ฯ ได้ทั้งหมดรวม 42 แนวปฏิบัติ โดยแบ่งเป็นแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 10 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการของอาจารย์ จำนวน 24 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร จำนวน 8 แนวปฏิบัติ

จากขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์โดยการประชุมกลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ เรียบร้อยแล้ว ทำให้ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ (4 ข้อ) เป้าประสงค์ (4 ข้อ) และกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 11 กลยุทธ์ 42 แนวปฏิบัติ จำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน และกลยุทธ์ระดับวิทยาลัย โดยนำเสนอแผนผังกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้ดังในภาพที่ 6

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้รับปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<b>1. กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร</b>			
1.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน 1.1.1 เรงรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในสถาบันพระบรมราชชนก	1) กำหนดนโยบายและจัดทำแผนที่เส้นทาง (Roadmap) เข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตาม พรบ. สถาบันพระบรมราชชนก ที่ชัดเจน 2) กำหนดผู้รับผิดชอบ และกำกับ/ติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและแผนการผลักดันพรบ.สถาบันพระบรมราชชนกอย่างต่อเนื่อง 3) จัดเวทีเพื่อประชาสัมพันธ์การเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้บุคลากรในสังกัด ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ 4) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการดำเนินงาน และระยะเวลาในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ. สถาบันพระบรมราชชนก ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น เอกสาร หรือเว็บไซต์ เป็นต้น	1. ปรับปรุงข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 1 2. ตัด (ร่าง) แนวปฏิบัติข้อ 2 ออก 3. ปรับปรุงแก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 3 และ ข้อ 4 โดยผนวกเนื้อหาให้รวมเข้าเป็นข้อเดียวกัน 4. ควรมุ่งไปที่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น จะทำให้อาจารย์โดยเฉพาะอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกได้รับการสนับสนุนอย่างไรเพิ่มขึ้นบ้าง	1) กำหนดแนวทางการติดตามความก้าวหน้าในการเสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก และกำกับผู้รับผิดชอบ 2) กำหนดช่องทางของการประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการเสนอกฎหมาย และชี้แจงความก้าวหน้าให้อาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกและบุคลากร ทั้งในสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยในสังกัด ได้รับทราบโดยเร็ว 3) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นหรือได้รับ จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้อาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รับทราบ



ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกหัดระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
1.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย 1.2.1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามสถาบันพระบรมราชชนก	1) สร้างช่องทางในการให้ข้อมูลการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้กับอาจารย์รับทราบอย่างต่อเนื่อง 2) สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก 3) จัดประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับอาจารย์ โดยการอธิบายถึงข้อมูลและผลกระทบต่างๆ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม สถาบันพระบรมราชชนก	1. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 1 2. ตัด (ร่าง) แนวปฏิบัติข้อ 2 ออก เนื่องจากกล่าวกว้างๆ ควรทำก่อนมีการเสนอร่าง พรบ. สถาบันพระบรมราชชนก 3. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 3 ดังนี้ “จัดการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับอาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์ผู้ดูแลและประสานงาน รวมถึงผู้บริหารของวิทยาลัยและคณะผู้บริหารอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายหลัง พรบ. ผ่าน และมีผลบังคับใช้ และข้อบังคับต่างๆ ที่จะต้องร่วมกันจัดทำต่อไป ในขณะนี้”	1) กำหนดช่องทางในการให้ข้อมูลกับอาจารย์บุคลากรในสังกัด ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการเสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก 2) จัดการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับอาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์ผู้ดูแลและประสานงาน รวมถึงผู้บริหารของวิทยาลัยและคณะผู้บริหารอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายหลัง พรบ. ผ่าน และมีผลบังคับใช้ และข้อบังคับต่างๆ ที่จะต้องร่วมกันจัดทำต่อไป

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้รับปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
1.2. กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย(ต่อ) 1.2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ	(ร่าง) แนวปฏิบัติ 1) สร้างค่านิยมร่วม (Share Values) ขององค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม 2) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกระบวนการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีส่วนร่วมของอาจารย์ 3) กำหนดให้อาจารย์ทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในทุกภาคส่วนที่ และศักยภาพ ความรู้/ความสามารถ	1. ตัด (ร่าง) แนวปฏิบัติข้อ 2 ออก เนื่องจากถ้ามีการปฏิบัติตามค่านิยมแล้ว ก็อาจจะเพียงพอ จึงไม่ต้องกำหนดเป็นนโยบายเพิ่มเติมอีก 2. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 3 ดังนี้ “กำหนดให้อาจารย์ทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมใน <del>องค์กร</del> <del>ค่านิยมของ</del> <del>ในทุกภาคส่วนที่</del> <del>และศักยภาพ ความรู้/</del> <del>ความสามารถ</del> ”	แนวปฏิบัติที่ได้รับปรับปรุง/แก้ไขแล้ว 1) สร้างค่านิยมร่วม (Share Values) ขององค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม 2) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนขององค์กร

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกหัดระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
1.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย (ต่อ) 1.2.3 พัฒนาระบบ การส่งเสริมการปฏิบัติงาน ของอาจารย์ เพื่อให้เกิด ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	1) สำเร็จความต้องการและประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ และพัฒนา/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน 2) ออกแบบระบบการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้เกิดความสะดวก และยืดหยุ่น เช่น การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นลง การมอบหมายงานให้อาจารย์ได้ทำงานตามศักยภาพ/ความรู้/ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น 3) กำหนดข้อตกลงส่วนงานของอาจารย์ อาจารย์ ตามพันธกิจต่างๆ ที่เหมาะสม ทั้งการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 1 ดังนี้ “ศึกษาคูณภาพชีวิตในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมถึงสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานและประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2. ออกแบบระบบการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้ความสำคัญกับอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสะดวกและยืดหยุ่น เช่น การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นลง การมอบหมายงานให้อาจารย์ได้ทำงานตามศักยภาพ/ความรู้/ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น 3. กำหนดข้อตกลงส่วนงานของอาจารย์ ตามพันธกิจต่างๆ ที่เหมาะสม ทั้งการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม”	1) ศึกษาคูณภาพชีวิตในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมถึงประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนา/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) ออกแบบระบบการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้ความสำคัญกับอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสะดวกและยืดหยุ่น เช่น การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นลง การมอบหมายงานให้อาจารย์ได้ทำงานตามศักยภาพ/ความรู้/ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น 3) กำหนดข้อตกลงส่วนงานของอาจารย์ ตามพันธกิจต่างๆ ที่เหมาะสม ทั้งการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์</b> 2.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน 2.1.1 จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงงานวิชาการของสถาบันพระบรมราชชนก	1) จัดตั้งกองทุนวิจัยและคณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัยและผลงงานวิชาการของสถาบัน 2) กำหนดหลักเกณฑ์ประเภทของทุนวิจัย และการจัดสรรเงินสนับสนุนการวิจัยที่ชัดเจน และเื่อต่อการทักวิจัยของอาจารย์ 3) จัดกิจกรรมหรือโครงการระดมทุนเพื่อหาเงินสนับสนุนเข้ากองทุนวิจัย 4) กำกับ ติดตาม ประเมินผล การบริหารกองทุนวิจัยและผลงงานวิชาการของสถาบัน อย่างต่อเนื่อง/สม่ำเสมอ	1. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 2 ให้ครอบคลุมและกว้างขึ้น ดังนี้ “ <del>กำหนด</del> ออกระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการสนับสนุนวิจัยของสถาบันพระบรมราชชนก <del>คณะกรรมการระดมทุนวิจัย-และ</del> <del>การจัดสรรเงินทุนให้สนับสนุนการวิจัยที่</del> <del>ชัดเจน-และ</del> <del>เื่อต่อการทักวิจัยของ</del> <del>อาจารย์</del> ”	1) จัดตั้งกองทุนวิจัยและคณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัยและผลงงานวิชาการของสถาบัน 2) ออกระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการสนับสนุนทุนวิจัยของสถาบันพระบรมราชชนก 3) จัดกิจกรรมหรือโครงการระดมทุนเพื่อหาเงินสนับสนุนเข้ากองทุนวิจัย 4) กำกับ ติดตาม ประเมินผล การบริหารกองทุนวิจัยและผลงงานวิชาการของสถาบัน อย่างต่อเนื่อง/สม่ำเสมอ

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแบบปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<p>2.1.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ</p>	<p>1) สร้างเครือข่ายด้านการศึกษา/วิชาการระหว่างศูนย์ความเป็นเลิศของสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2) กระตุ้นและส่งเสริมโอกาสให้อาจารย์ที่มีศักยภาพทางด้านการศึกษา/ผลงานวิชาการสูงได้ทำวิจัยหรือผลงานวิชาการ ร่วมกับนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาทั้งระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>3) สนับสนุนให้อาจารย์มีการตีพิมพ์บทความวิจัย/วิชาการ หรือนำเสนอผลงานในการประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>4) จัดเวทีการประชุมวิชาการประจำปีของสถาบัน เพื่อเป็นการพัฒนาเครือข่าย และแลกเปลี่ยนผลงานวิจัย/วิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ</p>	<p>1. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 2 ดังนี้</p> <p>“<b>กระตุ้นและส่งเสริมโอกาสให้อาจารย์ที่มี</b>พัฒนาศักยภาพอาจารย์คุณวุฒิ<b>ปริญญาเอก</b>ทางด้านการศึกษา/ผลงานวิชาการ<b>สูง</b>ที่<b>ทำวิจัยหรือผลงานวิชาการร่วมกับนักวิจัย</b>ร่วมกับนักวิจัย<b>ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งระดับชาติและนานาชาติ</b>”</p> <p>ความสามารถในการดำเนินการวิจัย ในโครงการที่ก่อให้เกิดผลต่อระบบสุขภาพ สังคม และชุมชน รวมทั้งการพัฒนาชุดโครงการวิจัย”</p>	<p>1) สร้างเครือข่ายด้านการศึกษา/วิชาการระหว่างศูนย์ความเป็นเลิศของสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2) พัฒนาศักยภาพอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก ด้านการศึกษา/ผลงานวิชาการ ให้มีความสามารถในการดำเนินการวิจัย ในโครงการที่ก่อให้เกิดผลต่อระบบสุขภาพ สังคม และชุมชน รวมทั้งการพัฒนาชุดโครงการวิจัย</p> <p>3) สนับสนุนให้อาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกมีการตีพิมพ์ผลงานวิจัย/วิชาการ หรือนำเสนอผลงานในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>4) จัดให้มีเวทีการประชุมวิชาการประจำปีของสถาบัน เพื่อเป็นการพัฒนาเครือข่าย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการนำเสนอผลงานวิจัย/วิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ</p>

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้รับการปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
2.1.2 สร้างและ พัฒนาเครือข่ายทาง วิชาการระดับสถาบันกับ สถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและ ต่างประเทศ (ต่อ)		2. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 3 ดังนี้ “สนับสนุนให้อาจารย์ผู้ฝึกปริญญาเอกมี การตีพิมพ์ผลงานวิจัย/วิชาการ##### วิจัย##### หรือนำเสนอผลงานในเวที การประชุมวิชาการระดับชาติและ นานาชาติ ทั้งในและต่างประเทศ” 3. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 4 ดังนี้ “จัดให้มีเวทีการประชุมวิชาการประจำปี ของสถาบัน เพื่อเป็นการพัฒนาเครือข่าย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการนำเสนอ ผลงานวิจัย/วิชาการกับ สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ”	

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาในระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<p>2.1.3 สร้างเครือข่ายของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)</p>	<p>1) จัดเวทีหรือกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการ ของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก เพื่อยกระดับการสร้างงานทางวิชาการที่มีคุณภาพมาตรฐาน และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม</p> <p>2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก</p> <p>3) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารทางด้านการวิจัย/วิชาการ ของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ผ่านช่องทางที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ดัด (ร่าง) แนวปฏิบัติข้อ 1 ออก</p> <p>2. เพิ่มเพิ่มแนวปฏิบัติ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3, 4 และ 5 (ในช่องแนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว)</p>	<p>1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก</p> <p>2) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารทางด้านการวิจัย/วิชาการ ของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ผ่านช่องทางที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) ระดมสมองอาจารย์ผู้ฝึกปริญญาเอก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กำหนดแนวทางการสร้างเครือข่าย และตั้งศักยภาพของอาจารย์ผู้ฝึกศึกษาในและต่างประเทศ ให้มีการดำเนินการต่อยอดได้</p> <p>4) สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานสร้างเครือข่าย</p> <p>5) กำหนดเป้าหมายของผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย เช่น ผลงานวิจัย การเขียนหนังสือ/ตำรา และการถอดบทเรียนความรู้ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในภารกิจของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<p>2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</p> <p>2.2.1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาเอกต่างประเทศ</p>	<p>1) สนับสนุนทุนและโอกาสเพื่อให้อาจารย์ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย/วิชาการ ในเวทีระดับนานาชาติ หรือร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ในระดับนานาชาติ</p> <p>2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับนานาชาติ โดยการจัดกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อพัฒนาผลงานวิจัยและวิชาการขององค์กร</p> <p>3) ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์กับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และ/หรือทำวิจัย ผลงานวิชาการร่วมกัน</p>	<p>1. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 1 ดังนี้ “สนับสนุนทุนและโอกาสเพื่อให้อาจารย์ฯ ผลิตและเตรียมผลงานวิชาการให้พร้อมที่จะไปนำเสนอ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติได้”</p> <p>2. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 2 ดังนี้ “<del>สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ</del> <b>สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ</b> <del>สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ</del> <b>ร่วมมี</b> <del>โอกาสทำวิจัย และ/หรือทำวิจัย</del> <b>ร่วมกับ</b> <del>ผลงานวิชาการ</del> <b>ร่วมกัน</b> <del>แลกเปลี่ยนและแนวทางการสร้างเครือข่ายวิชาการกับนานาชาติ</del> <b>เครือข่ายวิชาการกับนานาชาติ</b> <del>พัฒนาผลงานวิจัยและวิชาการขององค์กรฯ</del> <b>องศ์กร</b>”</p> <p>3. เพิ่มเพิ่มแนวปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4 และ 5 (ในช่องแนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว)</p>	<p>1) สนับสนุนทุนและโอกาสเพื่อให้อาจารย์ฯ ผลิตและเตรียมผลงานวิชาการ ให้พร้อมที่จะไปนำเสนอ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติได้</p> <p>2) จัดกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการกับนานาชาติ</p> <p>3) ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์กับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และ/หรือทำวิจัย ผลงานวิชาการร่วมกัน</p> <p>4) กำหนดนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายวิชาการกับนานาชาติ</p> <p>5) กำหนดแผนงานและโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติ โดยเริ่มจากระดับอาชีวศึกษา และขยายผลต่อเนื่อง</p>



ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<p>2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย (ต่อ)</p> <p>2.2.2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้ฝึกนักศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนา รวมถึงการ</p>	<p>(ร่าง) แนวปฏิบัติ</p> <p>1) กระตุ้นให้อาจารย์ที่มีศักยภาพ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการจัดการเรียนการสอน ทั้งผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน โดยให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันขององค์กร</p> <p>2) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ และการเรียนการสอนระหว่างอาจารย์</p> <p>3) สำรวจความต้องการในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการจัดการเรียนการสอน และจัดโครงการเพื่อพัฒนาการใช้ศักยภาพด้านการวิจัย/วิชาการ และการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์</p>	<p>1. ตัด (ร่าง) แนวปฏิบัติข้อ 1 ออก</p> <p>2. เพิ่มเพิ่มแนวปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5 และ 6 (ในช่องแนวนอนปฏิบัติที่ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว)</p>	<p>1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ และการเรียนการสอนระหว่างอาจารย์</p> <p>2) สำรวจความต้องการในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการจัดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และจัดโครงการเพื่อพัฒนาการใช้ศักยภาพด้านการวิจัย/วิชาการ และการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์</p> <p>3) กำหนดระเบียบหรือข้อปฏิบัติต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่ออาจารย์ ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ และการเรียนการสอน ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) พัฒนาโครงการวิจัยในชั้นเรียน และการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ (R to R)</p>

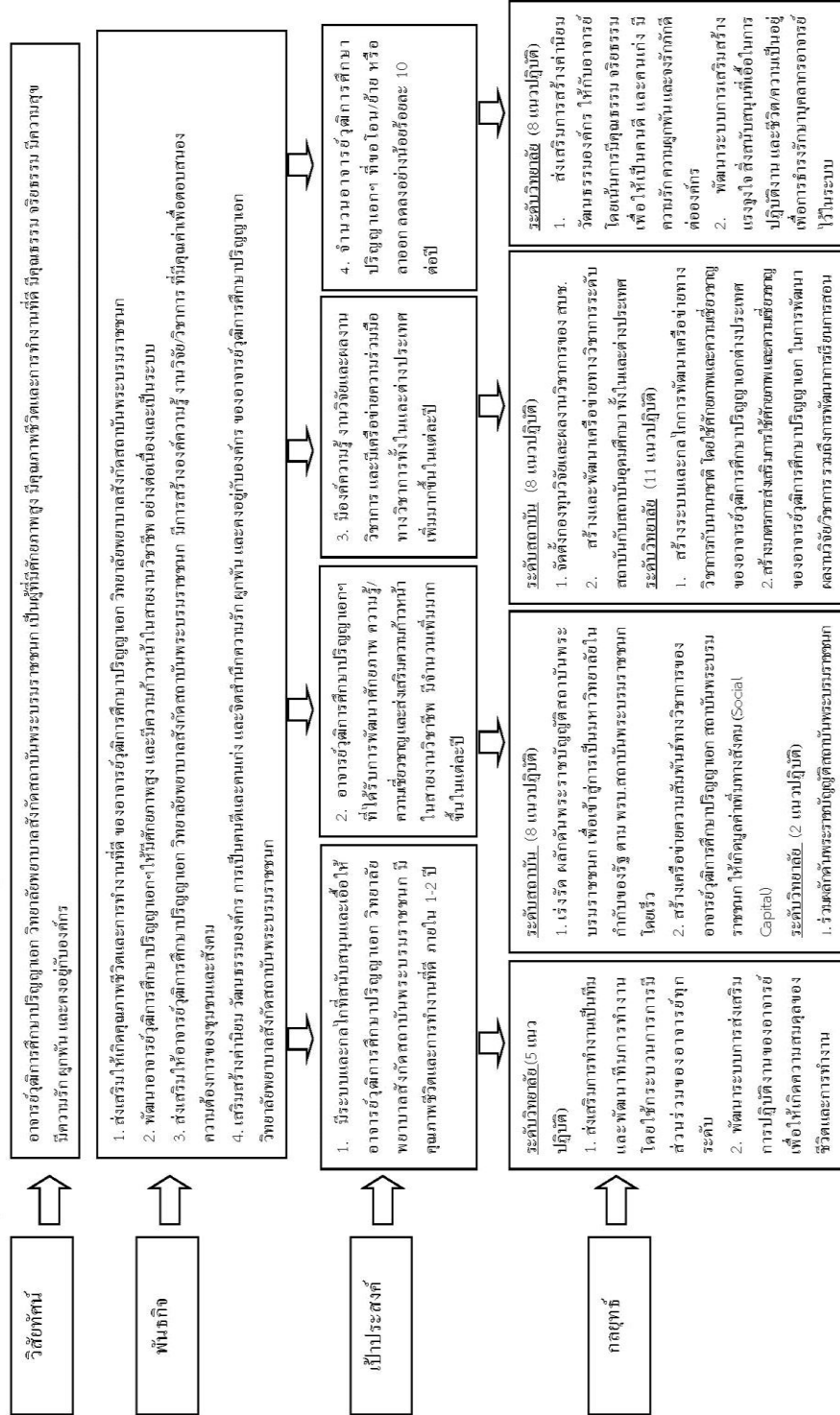
ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาในระดับปริญญาเอก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
<p>2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย(ต่อ)</p> <p>2.2.2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาปริญญาเอกฯ</p>	<p>4) กำหนดระเบียบหรือข้อปฏิบัติต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่ออาจารย์ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ และการเรียนการสอน ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5) พัฒนาโครงการวิจัยในชั้นเรียน และการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ (R to R)</p>		<p>5) สร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการยกย่อง/เชิดชูอาจารย์ ที่มีผลงานวิจัย วิชาการ และการจัดการเรียนการสอน ดีเด่น</p> <p>6) จัดทำระเบียบการเบิกจ่ายเงินสำหรับการทำงานวิจัย ที่สะดวกและยืดหยุ่น ตอบสนองการดำเนินงานตามสภาพจริง</p>
<p><b>3. กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภาคภูมิใจ</b></p>			
<p>3.1 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</p> <p>3.1.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นต้นแบบและคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร</p>	<p>1) กำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ในด้านการมีคุณธรรม/จริยธรรม ความรัก ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>2) จัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัล เพื่อยกย่อง เชิดชูอาจารย์ดีเด่นในด้าน การมีคุณธรรม/จริยธรรม ความรัก ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร</p>	<p>เดิมเพิ่มแนวปฏิบัติ จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2 (ในช่องแนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว)</p>	<p>1) กำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ในด้านการมีคุณธรรม/จริยธรรม ความรัก ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>2) จัดกิจกรรม หรือการอบรม/สัมมนา เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยนำหลักศาสนา ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ เข้ามาบ่มเพาะ กล่อมเกลา นำทาง ให้เกิดจิตสำนึกการเสียสละ ทุเมเท คำนึงถึงส่วนรวม และรักดีต่อองค์กร เป็นต้น</p> <p>3) จัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัล เพื่อยกย่อง เชิดชูอาจารย์ดีเด่นในด้านการมีคุณธรรม/จริยธรรม ความรัก ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร</p>

ตารางที่ 4. 43 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์พัฒนาการศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

กลยุทธ์	(ร่าง) แนวปฏิบัติ	ความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	แนวปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง/แก้ไขแล้ว
3.1 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย (ต่อ) 3.1.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรม องค์การให้กับอาจารย์ฯ	3) จัดการอบรม/สัมมนา หรือส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรม/สัมมนา เพื่อสร้างจิตสำนึกในเรื่องการมีคุณธรรม/จริยธรรม ความรัก ผู้กตัญญู และความรักที่ดีต่อองค์กร	(ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 2 ดังนี้ “จัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน และอำนวยความสะดวก สิ่งสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ต่างๆในการปฏิบัติงาน <del>และสิ่งอำนวยความสะดวก</del> <del>ที่เหมาะสมมีอย่าง</del> เพียงพอ และพร้อมใช้งานได้”	4) จัดการอบรม/สัมมนา หรือส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรม/สัมมนา เพื่อสร้างจิตสำนึกในเรื่องการมีคุณธรรม/จริยธรรม ความรัก ผู้กตัญญู และความรักที่ดีต่อองค์กร
3.1.2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ	1) สํารวจความต้องการและประเมินความพึงพอใจต่อพอใจต่อ บรรยากาศ สภาพแวดล้อม และสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน รวมถึงชีวิตความเป็นอยู่ของอาจารย์ 2) จัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และสิ่งอำนวยความสะดวก อื่นๆ ให้มีอย่างเพียงพอและพร้อมใช้งานได้ 3) ส่งเสริมและกำกับ/ติดตาม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้ได้มีประสิทธิภาพ	1. ปรับปรุง/แก้ไขข้อความของ (ร่าง) แนวปฏิบัติในข้อ 2 ดังนี้ “จัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน และอำนวยความสะดวก สิ่งสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ต่างๆในการปฏิบัติงาน <del>และสิ่งอำนวยความสะดวก</del> <del>ที่เหมาะสมมีอย่าง</del> เพียงพอ และพร้อมใช้งานได้”	1) สํารวจความต้องการและประเมินความพึงพอใจต่อบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน รวมถึงชีวิตความเป็นอยู่ของอาจารย์ 2) พัฒนา/ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน เช่น การจัดสิ่งแวดล้อม สิ่งสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมเพียงพอ และพร้อมใช้งานได้ 3) ส่งเสริมและกำกับ/ติดตาม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้ได้มีประสิทธิภาพ 4) จัดระบบสวัสดิการที่เอื้ออำนวยต่อชีวิตความเป็นอยู่ ให้กับอาจารย์อย่างเพียงพอและทั่วถึง

ภาพที่ 6 แผนผังกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นอาจารย์ที่มีวุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก และกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 แห่ง ทั่วประเทศ ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 210 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ และใช้การคัดเลือกอาจารย์แบบเจาะจง (Purposive sampling) จากวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาค สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 5 เครือข่าย เครือข่ายละ 2 คน เป็นจำนวนรวม 10 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน ในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม เพื่อกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ผู้วิจัยทำการคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงาน หรือมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวนรวม 13 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และหาค่าความเที่ยงโดยใช้การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.983 โดยมีกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ตอบแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 210 ฉบับ 2) แบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ทำการตรวจสอบคุณภาพโดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้พิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของข้อความถาม การสัมภาษณ์ และ 3) แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยดำเนินการเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ ชัดเจน รวมถึงความครอบคลุม ครอบคลุมของ รายการข้อคำถาม ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ตอบแบบประเมินกลับคืนมา จำนวน 165 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 91.67

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีเวรีแมกซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวแปรแยกตามองค์ประกอบหลัก โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่ได้ คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .40 ขึ้นไป ค่าไอเกน (Eigen Value) ที่มีค่ามากกว่า 1 และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร จากนั้นนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบไปจัดกลุ่มตัวแปรในองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการโดยจัดการประชุมกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงาน หรือมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้เทคนิควิธี SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และใช้ตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) ในการพิจารณากำหนด กลยุทธ์ฯ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยทำการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ และพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ซึ่งผู้ตอบแบบประเมินมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ขึ้นไป แสดงว่าข้อความนั้นได้ฉันทามติ ตามแนวคิดระดับคะแนนฉันทามติของ เฟลนเดอร์ (Flander, 1989 อ้างถึงใน อัมเรศ เนตาสีธิ, 2553) เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม พร้อมทั้งได้นำแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาข้อมูล ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของ แนวปฏิบัติดังกล่าว รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โดยหลังจากได้รวบรวมความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ และทำการปรับปรุงแนวปฏิบัติกลยุทธ์ฯ แล้ว จึงนำเสนอกกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย สรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 อาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 210 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 36 - 45 ปี และส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด โดยเกือบ 3 ใน 4 ส่วน มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ

1.2 ด้านรายได้ อาจารย์ประมาณครึ่งหนึ่ง มีรายได้เฉพาะที่เป็นเงินเดือนในปัจจุบัน ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท และส่วนใหญ่มีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนต่อเดือน เป็นจำนวนเงิน 10,001 - 15,000 บาท

1.3 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน อาจารย์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลปัจจุบัน มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป และในด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า มีอาจารย์จำนวนเกินกว่าครึ่งหนึ่ง เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยผู้ที่สำเร็จการศึกษามาแล้ว ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด

1.4 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

1.5 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงานในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน

1.6 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมากเกือบทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์

1.7 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหาร ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ

1.8 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน ว่าปัจจัยส่วนใหญ่มีความตั้งใจให้คงอยู่ในงานในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน

1.9 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ ว่ามีความตั้งใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมากเกือบทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีโอกาสพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ

1.10 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน ว่ามีความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงานโดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน

1.11 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม ว่าปัจจัยส่วนใหญ่มีความตั้งใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีความเจริญก้าวหน้าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม

## **2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ มีตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 64 ปัจจัย โดยหลังจากทำการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principle Component Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) แล้ว ได้องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 7 องค์ประกอบ รวม 60 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าผลรวมความแปรปรวนในแต่ละองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ องค์ประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร องค์ประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร องค์ประกอบปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต และองค์ประกอบปัจจัยด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน โดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 74.010 ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้



องค์ประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบอันดับ 1 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 13.542 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 22.570 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 17 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล

องค์ประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นองค์ประกอบอันดับ 2 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 9.569 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 15.949 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 16 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม

องค์ประกอบปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร เป็นองค์ประกอบอันดับ 3 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 6.093 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 10.154 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 8 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน เป็นองค์ประกอบอันดับ 4 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 4.952 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 8.254 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ ความหลากหลายและน่าสนใจของงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นองค์ประกอบอันดับ 5 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 4.124 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 6.874 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหา

น้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาดสบาย สะอาด แสงสว่าง เพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น

องค์ประกอบปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต เป็นองค์ประกอบอันดับ 6 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 3.087 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 5.146 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ

องค์ประกอบปัจจัยด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอันดับ 7 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 3.038 โดยมีค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 5.063 และมีตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การมีความรู้ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ และการมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน

### 3. ผลการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากการประชุมกลุ่มจัดทำกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2558 เวลา 09.00 - 12.00 ณ ห้องประชุม 4703 อาคาร 4 ชั้น 7 สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ประชุมได้พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 11 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) จำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่**

**กลยุทธ์ระดับสถาบัน**

- 1) จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก
- 2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ
- 3) สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)

#### กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย

- 1) ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร

#### **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่**

##### กลยุทธ์ระดับสถาบัน

- 1) เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว

##### กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย

- 1) สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกต่างประเทศ
- 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ

#### **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่**

##### กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย

- 1) ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก
- 2) พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน
- 3) สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน

#### **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) จำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่**

##### กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย

- 1) พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ

4. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยการพิจารณาหาฉันทามติ ที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ฯ ซึ่งอาจารย์ผู้ตอบแบบประเมินมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ขึ้นไป แสดงว่าข้อความนั้นได้ฉันทามติ ทั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อความเฉพาะที่กลุ่มตัวอย่างอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ตั้งแต่ในระดับปานกลาง (3 คะแนน) ระดับมาก (4 คะแนน) และระดับมากที่สุด (5 คะแนน) รวมกันแล้วได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์นั้น ได้ฉันทามติ ซึ่งผลจากการพิจารณาดังกล่าว พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ตามที่ได้กำหนดขึ้นจากการประชุมกลุ่มจัดทำกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้ฉันทามติ ตามที่แสดงดังนี้

### วิสัยทัศน์

อาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุข มีความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. พัฒนาอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ให้มีศักยภาพสูง และมีความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. ส่งเสริมให้อาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย/วิชาการ ที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
4. เสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การเป็นคนดีและคนเก่ง และจิตสำนึกความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร ของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### เป้าประสงค์

1. มีระบบและกลไกที่สนับสนุนและเอื้อให้อาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ภายใน 1-2 ปี
2. อาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้/ความเชี่ยวชาญ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี
3. มีองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

4. จำนวนอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ขอโอน/ย้าย หรือลาออก ลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 10 ต่อปี

กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 11 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร** ประกอบด้วย

**กลยุทธ์ระดับสถาบัน** จำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว

**กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

**กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์** ประกอบด้วย

**กลยุทธ์ระดับสถาบัน** จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)

**กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาปริญญาเอกต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน

**กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย**

**กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ

**ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

ผลการนำแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาข้อมูล ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติดังกล่าว รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โดยหลังจากได้รวบรวมความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และทำการปรับปรุงแนวปฏิบัติแล้ว จึงได้แนวปฏิบัติของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ จำนวน 42 แนวปฏิบัติ ดังนี้

**กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร**

กลยุทธ์	จำนวน
1. กลยุทธ์ระดับสถาบัน	
1.1 เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว	3 แนวปฏิบัติ
2. กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย	
2.1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก	2 แนวปฏิบัติ

**กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร (ต่อ)**

กลยุทธ์	จำนวน
2. กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย (ต่อ)	
2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ	2 แนวปฏิบัติ
2.3 พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	3 แนวปฏิบัติ

**กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์**

กลยุทธ์	จำนวน
1. กลยุทธ์ระดับสถาบัน	
1.1 จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก	4 แนวปฏิบัติ
1.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ	4 แนวปฏิบัติ
1.3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)	5 แนวปฏิบัติ
2. กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย	
2.1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกต่างประเทศ	5 แนวปฏิบัติ
2.2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน	6 แนวปฏิบัติ

**กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร**

กลยุทธ์	จำนวน
1. กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย 1.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร	4 แนวปฏิบัติ
1.2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่ง สันับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความ เป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ใน ระบบ	4 แนวปฏิบัติ

### อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่ามีข้อค้นพบสำคัญ ที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ ดังนี้

#### 1. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่ามีตัวแปรที่ได้ จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 64 ตัวแปร โดยหลังจากทำ การสกัดองค์ประกอบหลัก (Principle Component Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุม ฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) แล้ว ได้องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก ครอบคลุมองค์ประกอบ 7 ด้าน รวม 60 ตัวแปร โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญของ องค์ประกอบมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง โดยรองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร



องค์ประกอบปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต และองค์ประกอบปัจจัยด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดำรา เอกสาร งานวิจัยต่างๆ และข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งส่งผลต่อลำดับความสำคัญขององค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้

1.1 องค์ประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบปัจจัยที่ อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง โดยมีตัวแปรที่ร่วมกันอธิบาย องค์ประกอบนี้ จำนวน 17 ตัวแปร

ทั้งนี้ การนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน รวมถึงการคงอยู่ในงานของบุคลากร (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา จะต้องสร้างแรงจูงใจ และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในองค์กร เพื่อผลิตผลงานที่มี ประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยส่วนสำคัญของการบริหารของผู้บริหารประการ หนึ่ง ที่ใช้ในการบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ การจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กร มีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (ขนิษฐา กลิ่นมาลี, 2555) สอดคล้องกับการศึกษาของ โสภณ พงศ์สุพัต (2549) ที่ได้ศึกษาถึง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยพบว่า แรงจูงใจด้านการ ควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร เป็นแรงจูงใจลำดับที่ 3 ในทั้งหมด 10 ด้าน ที่สามารถจูงใจการ ทำงานของบุคลากร เช่นเดียวกับ การศึกษาของ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2550) ที่ได้ศึกษารูปแบบการ พัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งพบว่า ปัจจัยการ จูงใจอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเปิด ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 2 ประการ โดย หนึ่งในนั้น ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเชิงบริหารของผู้บริหาร เช่น การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร เปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็น และการให้การยอมรับนับถือ เป็นต้น

ในองค์ประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหารนี้ อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการ ตอบแบบสอบถาม ได้ให้ความสำคัญกับตัวแปร การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน มากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายตามทฤษฎี แรงจูงใจว่าด้วยกระบวนการ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม และทฤษฎีความยุติธรรม ได้ดังนี้

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่สามารถนำเสนอกการอธิบายอำนาจที่สำคัญของ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงานของพนักงาน ได้ดี โดยอธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ ทฤษฎีความคาดหวังนี้ บุคลากรได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการประเมินการทำงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การให้รางวัลต่างๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถตอบสนองเป้าหมายได้ ทั้งนี้ หลักการสำคัญโดยสรุปก็คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากร จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้ตามพฤติกรรมที่กำหนด ต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกับผลตอบแทน และความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากร (อารี พันธมณี และสุพรีร์ ลิมไทย, 2541; ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) ดังนั้น อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจึงได้ให้ความสำคัญกับตัวแปร การมี ความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน เนื่องจากอาจารย์ฯ มีความคาดหวังว่าผู้บริหารจะประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ฯ ตามผลงานที่ตนเองได้ทำ และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงานนั้นๆ ซึ่งจะสามารถตอบสนองเป้าหมายของตนเองได้ จึงถือเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ต่อไป

ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) เป็นทฤษฎีที่มีพลังอำนาจในการอธิบายถึงพฤติกรรม การขาดงานและการออกจากงานได้ในระดับสูง พัฒนามาจากแนวความคิดที่ว่าความจูงใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความยุติธรรมในสภาพการทำงานของตนเอง โดยถ้าคิดว่าตนเองได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกันและคุณภาพเดียวกัน จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้น และจะหาวิธีการลดความไม่เป็นธรรมนั้นลง (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540) กล่าวกันว่าโดยปกติปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Outcomes) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน (Inputs) และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Inputs-Outcomes ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ทั้งนี้ ผลที่ตามมาจากรู้สึกว่ามีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นนั้น อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพ/คุณภาพการทำงาน หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงานก็ได้ (ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003) ดังนั้น จึงอธิบายได้ว่าตัวแปร การมี ความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ อย่างยิ่ง เพราะการมี ความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน ดังกล่าว จะส่งผลต่อความรู้สึกถึงความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม ที่ตนเองได้รับจากผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่พอใจหากไม่ได้รับความยุติธรรม ส่งผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ทำให้ไม่อยากลาออก หรือไม่อยากคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้

นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการตอบแทนรางวัลที่มีความยุติธรรม มีความเหมาะสม กับผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานได้ ในทางกลับกันถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นปัจจัยที่ทำให้ออกจากงานหรือย้ายงานได้ อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ ได้แก่ พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และให้รางวัล นั้น หากมีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม และผู้บังคับบัญชาประเมินผลด้วยความยุติธรรม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงมีความพยายาม ตั้งใจทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550) โดยทั่วไปบุคคลมีความต้องการที่จะได้รับค่าตอบแทนซึ่งแตกต่างจากผู้อื่นตามผลงานด้วยความยุติธรรม หากบุคคลได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นโดยไม่แตกต่างกับคนอื่นที่มีความสามารถต่ำกว่า ขาดงานมากกว่า ทำงานไม่เต็มเวลา ความรับผิดชอบน้อยกว่า ก็ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่มีความยุติธรรม ซึ่งอาจส่งผลทำให้บุคคลผู้นั้นต้องการไปแสวงหางานอื่นที่จะสามารถให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมได้ (Mathis and Jackson, 2004) เช่นเดียวกับ แก๊ปปา และคณะ (Gappa, Austin, and Trice, 2005) ซึ่งได้ระบุถึงองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ที่บุคลากรอาจารย์คาดหวัง และมีความสำคัญต่อกลุ่มบุคลากรอาจารย์ โดยหนึ่งในองค์ประกอบนั้น ได้แก่ การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมของอาจารย์ (Employment equity) ซึ่งเป็นการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ในทุกด้าน และถือเป็นสิทธิของคณาจารย์ทุกคน ดังนั้น อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นว่าการที่ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D. = 1.11) รวมถึงสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ ให้สัมภาษณ์ โดยมีอาจารย์ที่ได้เลือกให้ปัจจัยการมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นปัจจัยในองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 และอันดับที่ 2 โดยมีอาจารย์ที่เลือกในจำนวนเท่ากับ 1 และ 2 คน จากทั้งหมด 10 คน ตามลำดับ

1.2 องค์ประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นองค์ประกอบปัจจัยที่อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญมากเป็นอันดับที่สอง โดยมีตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายขององค์ประกอบนี้ จำนวน 16 ตัวแปร

ผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญอันหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กร โดยมีการระบุถึงปัจจัยด้านดังกล่าวไว้ในการศึกษาต่างๆ ได้แก่ ในการศึกษาของ แมททิส และแจ็กสัน (Mathis and Jackson, 2004) ได้ระบุถึงตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานและองค์กร ซึ่งมีตัวบ่งชี้ด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities) โดยองค์กรที่ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาด้านอาชีพ จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เทียบเท่าได้กับปัจจัยในด้านค่าตอบแทน ปัจจัยนี้มีความจำเป็นโดยเฉพาะในบุคลากรผู้ซึ่งต้องการความก้าวหน้า รวมถึงในอาชีพผู้เชี่ยวชาญต่างๆ และตัวบ่งชี้ด้านการให้รางวัลกับการคงอยู่ (Reward and Retention) ซึ่งการให้ค่าตอบแทนต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรด้วย นอกจากนี้ ลาวาเนีย และคณะ (Lavania et. al., 2011) ที่ได้ศึกษาถึงหลักที่เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และศูนย์ความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบัน แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตัน (University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change, 2006) ซึ่งเสนอเครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ (Faculty retention toolkit) ก็ได้ระบุถึงปัจจัย การตอบแทนรางวัลและแรงจูงใจต่างๆ แก่อาจารย์ ตามผลงานของแต่ละบุคคล การส่งเสริม/พัฒนาเส้นทางวิชาชีพ ให้กับกลุ่มอาจารย์ และการให้โอกาสแก่อาจารย์ในการพัฒนาวิชาชีพ โดยเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ของอาจารย์ อีกทั้ง การได้พัฒนาและเติบโตเชิงวิชาชีพ (Professional growth) ของคณาจารย์โดยการมีโอกาสที่จะสามารถเพิ่มเติม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ ในสิ่งที่คิดว่ามีความท้าทาย สิ่งของตนเองตระหนัก หรือสิ่งที่ต้องการ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบจำเป็น 5 ประการ ในงานของอาจารย์ ที่อาจารย์คาดหวัง และมีความสำคัญต่อกลุ่มบุคลากรอาจารย์ด้วย (Gappa, Austin, and Trice, 2005) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ โคคาบาส (Kocabas, 2009) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ซึ่งพบว่าความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นปัจจัยเสริมหนึ่งที่ทำให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน โดยสอดคล้องกับผลการศึกษา เรื่อง ปัจจัยร่วมที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานการพยาบาลกรณีศึกษาในบุคลากรพยาบาลสวีเดน ที่พบว่าการขาดโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากเงินเดือน ที่ส่งผลทำให้พยาบาลลาออกจากงาน (Fochsen et. al., 2005) และสอดคล้องกับการศึกษาของ รุทตัน (Roughton, 2010) ในการศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ในการทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์พยาบาล โดยโอกาสในการได้พัฒนาและเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ (Career development opportunities) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์ ในอีก 5 ปี ข้างหน้าได้

ในองค์ประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ จำนวน 16 ตัวแปร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยการได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ มากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากการให้ค่าตอบแทนต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร โดยเงินเดือน ผลประโยชน์ ควรต้องมีการแบ่งปันให้เหมาะสมกับความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Mathis and Jackson, 2004) ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการตอบแทนรางวัลที่มีความเหมาะสม กับระดับความรู้ความสามารถ ปริมาณของงาน และผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานได้ ในทางกลับกัน ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นปัจจัยที่ทำให้ออกจากงานหรือย้ายงานได้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550) ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ จึงเห็นว่าปัจจัยการได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยสอดคล้องกับในหลายผลการศึกษาวิจัย ได้แก่ นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย ซึ่งในการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสม เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์ โดยได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในเรื่องค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนด้วย และจากการศึกษาของ บงกชพร ตั้งฉัตรชัย (2553) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งพบว่า รายได้ของพยาบาลวิชาชีพ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพสูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพล 1.57 เท่า (Odds ratio = 1.57) และตามที่ กุสุมาลี โพธิ์ปัสสา จุริรัตน์ โต้บุญพา และเบญจพร ทิพย์ผลาผลกุล (2553) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยถึง ผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพได้มีข้อเสนอแนะ การตระหนักถึงขวัญและกำลังใจโดยเฉพาะเงินเดือน ซึ่งเป็นแนวทางแก้ปัญหาอุปสรรคที่จะช่วยป้องกันภาวะสมองไหลของอาจารย์ รวมถึงจากผลการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์พบว่า ค่าครองชีพที่ได้รับอย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน เป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (ขนิษฐา กลิ่นมาลี, 2555)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของโฟชเซน และคณะ (Fochsen et. al., 2005) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยร่วมที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากการพยาบาล กรณีศึกษาในบุคลากรพยาบาล สวีเดน พบว่า ความไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่งที่ทำให้บุคลากร

พยาบาลตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ เช่นเดียวกับในการศึกษาของ โคคาบาส (Kocabas, 2009) ที่พบว่า การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ สอดคล้องกับ เชิบ (Schoepp, 2010) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของอาจารย์ชาวต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกาที่เอมิเรตส์ โดยพบว่ากลุ่มปัจจัยด้านผลประโยชน์ทางการเงิน (Financial) เป็นกลุ่มปัจจัยที่ทำให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่มากที่สุด และการศึกษาของ โรน (Rhone, 2010) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยตามการรับรู้ของอาจารย์ที่มีผลต่อการขาดแคลนและการคงอยู่ของอาจารย์ในวิทยาลัย (4 ปี) และมหาวิทยาลัยในรัฐทางเหนือตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา พบว่า กลุ่มอาจารย์มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า มีแนวโน้มที่จะออกจากสถาบันได้มากกว่า รวมถึงสอดคล้องกับผลการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ในการทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์พยาบาล ซึ่งพบว่า เงินรายได้ที่พึงได้รับตามตำแหน่งปัจจุบัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์ ทั้งในอีก 1 ปี และ 5 ปี ข้างหน้าได้ (Roughton, 2010) และยิ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ โดยมีอาจารย์ได้เลือกให้ การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ เป็นปัจจัยในองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ในจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 50 โดยได้รับเลือกจากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ในจำนวนทั้งหมด 10 คน

1.3 องค์ประกอบปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสาม ประกอบด้วยตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จำนวน 8 ตัวแปร โดยอาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มากที่สุด ซึ่งความสำคัญขององค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

นโยบายการบริหารและโครงสร้างองค์กร (Administration Policy and Organizational Structure) เป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งหากองค์กรมีการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะสามารถส่งผลทำให้บุคลากรลาออกจากองค์กรได้ โดยนโยบายการบริหารและการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี ประกอบด้วย 1) ในการกำหนดนโยบายการบริหารของหน่วยงานย่อยต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหลัก 2) นโยบายการบริหารควรต้องให้ความสำคัญการส่งเสริมการดำเนินพันธกิจให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร 3) นโยบายต้องเขียนระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้สำนวนและข้อความ

ที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 4) มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีระดับการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ไม่ควรแบ่งหน่วยงานให้แยกย่อยมากเกินไป ซึ่งทำให้ยากต่อการควบคุมและประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ 5) มีช่องทางการติดต่อและประสานงานที่คล่องตัว สะดวก เอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Mathis and Jackson, 2004; บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550)

ทั้งนี้ จากการศึกษาของ โสภณ พงศ์สุพัต (2549) ที่ได้ทำการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า แรงจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร เป็นแรงจูงใจด้านหนึ่งในการทำงานของบุคลากร เช่นเดียวกับในการศึกษาของ นิรัชรา ราโชภาณูจน์ (2552) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อการตัดสินใจย้ายและลาออกของอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจย้ายและลาออก ซึ่งมีอาจารย์เลือกให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ในจำนวนที่สูงเป็นอันดับสองรองลงมาจากด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร (ร้อยละ 16.83) รวมถึงสอดคล้องกับ ขนิษฐา กลิ่นมาลี (2555) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเป็นองค์กรที่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน รวมถึงมีโครงสร้างการบริหารที่ดี ทำให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ทุกคนมีแนวทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และจากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (ปัทมพาลินทร์ ขวนชาติศรีสกุล, 2556) เช่นเดียวกับในการศึกษาของ โคคาบาส (Kocabas, 2009) ซึ่งได้ทำการศึกษาผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ โดยพบว่า การบริหารจัดการที่ดีของสถาบัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ดังนั้น จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นกลุ่มตัวอย่างอาจารย์จึงเห็นว่า นโยบายการบริหารขององค์กรที่ดี มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงนั้น มีความสำคัญและมีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยนโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.92) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจารย์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผลและความสำคัญด้านนโยบายการบริหารขององค์กร โดยระบุว่า การที่มีนโยบายที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนนั้น ถือเป็นโอกาสในการมุ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ไม่เสียเวลาในการต้องมาทบทวนเป้าหมายขององค์กร

1.4 องค์ประกอบปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน เป็นองค์ประกอบปัจจัยที่อาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับสี่ โดยมีตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ จำนวน 6 ตัวแปร

องค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ให้ความสำคัญในการเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ทั้งนี้ เนื่องจากลักษณะงานและการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของบุคลากร โดยลักษณะของงาน นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในงาน ซึ่งลักษณะเฉพาะของงานนั้นเป็นการจูงใจด้วยงาน (Task motivation) อย่างหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน เกิดความรู้สึกร่างานนั้นๆ มีคุณค่า มีความภูมิใจ กระตือรือร้น อุทิศตน ให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ รู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ ทำให้ทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข โดยลักษณะงานที่มีผลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ในงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่ใช้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะงานที่ทำหายความสามารถ ใช้ความคิดริเริ่ม งานที่มีเกียรติ ความก้าวหน้า งานที่มีความปลอดภัย มีความมั่นคง เป็นต้น (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิมไทย, 2541; บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิรัชรา ราโซกาญจน์ (2552) ที่ทำการวิจัย เรื่อง ผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อการตัดสินใจย้ายและลาออกของอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจย้ายและลาออก ซึ่งมีอาจารย์เลือกให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ในจำนวนสูงสุด (ร้อยละ 23.76) ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่นเดียวกับในผลการศึกษาของ บงกชพร ตั้งฉัตรชัย (2553) ที่ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีขนาดอิทธิพล 1.06 เท่า (Odds ratio = 1.06) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชณี ศุจิจันทร์รัตน์ และคณะ (2555) ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทำนายความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาลซึ่งมีค่าคะแนนระดับสูงสุด ( $\bar{x}$  = 4.28, S.D. = 0.45)

ในองค์ประกอบปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน ที่มีตัวแปรร่วมกันอธิบาย องค์ประกอบนี้ จำนวน 6 ตัวแปร และกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ มากที่สุดนั้น อธิบายได้ว่างานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะนั้น เป็นลักษณะงานอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ในงานของบุคลากร ทำให้รู้สึกว่าร่างานนั้นๆ มีคุณค่า มีความภูมิใจ เป็นอิสระในการได้ใช้ความรู้ ความสามารถ



และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ ทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข หรืออีกนัยหนึ่ง ในการที่บุคลากรได้ศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น แต่ไม่ได้รับโอกาสให้ใช้ความรู้ในการทำงาน รวมถึงพัฒนางานขององค์กร จะทำให้รู้สึกว่าคุณค่า ส่งผลให้ลาออกหรือโอนย้ายไปทำงานที่อื่นๆ ได้ ดังนั้น จึงควรให้บุคลากรได้มีโอกาสในการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ ว่ามีความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.897) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ ซึ่งมีอาจารย์ได้เลือกให้ ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ เป็นปัจจัยในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ในจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 50 โดยได้รับเลือกจากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ในจำนวนทั้งหมด 10 คน นอกจากนี้ ในข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้มีการระบุถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผลและความสำคัญของปัจจัย ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะไว้ เช่น ลักษณะของงานอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติอยู่ เป็นวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงาน เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก และการได้ทำงานที่ได้ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ใช้ความสามารถ และทักษะเฉพาะ จะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร เป็นต้น โดยมีความสอดคล้องกับ กุสุมาลี โพธิ์ปัสสา จุรีรัตน์ โดบุญพา และเบญจพร ทิพย์ผลาผลกุล (2553) ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคอย่างหนึ่งของผู้สำเร็จการศึกษาในการใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน คือ การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปรียาพรณ ละอองนวล (2550) ที่ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ซึ่งพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่สร้างสรรค์ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้รับความรู้/ประสบการณ์ใหม่ ตามลำดับ

1.5 องค์ประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นองค์ประกอบปัจจัยที่อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ห้า โดยมีตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ จำนวน 6 ตัวแปร

องค์ประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motives) เนื่องจากบุคลากรต้องปฏิบัติงานในวันหนึ่งๆ เป็นเวลานานหลายชั่วโมง

ดังนั้นหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้กระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย อยากรทำงาน ฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ก็จะมีส่วนในการจูงใจให้ทำงานได้ ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Environmental facilities) โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ เป็นต้น และมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment availability) โดยภายในห้องทำงานควรมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้ (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิ้มไทย, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อมูลของศูนย์ความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบัน แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตัน (University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change, 2006) ที่ได้กำหนดข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหารสถาบัน ที่จะเป็นเครื่องมือเพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ โดยหนึ่งในข้อเสนอแนะ ดังกล่าว คือ การให้การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและจำเป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออาจารย์ จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของอาจารย์ทุกระดับ และผลการศึกษาของ ชนิษฐา กลิ่นมาลี (2555) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ เครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยพบว่า หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการอำนวยความสะดวกในการจัดสรรอุปกรณ์การทำงาน ซึ่งทำให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป เช่นเดียวกับในการศึกษาของ ปัทมพาลินทร์ ชวนชาติรสกุล (2556) ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี โดยพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นดังกล่าวจึงสอดคล้องกับที่อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่ม ตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ในการเป็น องค์กรประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

ในองค์กรประกอบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน มีตัวแปรที่ ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ จำนวน 6 ตัวแปร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงานโดยมีบรรยากาศที่ดี มากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจาก โดยพื้นฐานนั้นทุกคนต้องการทำงานในที่ที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งจะ ทำให้เกิดสมาธิในการทำงาน และมีความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) เช่น เสียง แสง กลิ่น อุณหภูมิ สิ่งเอื้ออำนวย ความสะดวกในการทำงาน เหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่ง หากมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีก็จะทำให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงานและมีกำลังใจในการ ทำงานอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญโดยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อการ ทำงาน เช่น มีแสงสว่างเพียงพอและเหมาะสม มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่มีกลิ่น เสียงรบกวน มีวัสดุ

อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน อันจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป (บุญใจ ศรีสถิตยัณนรากร, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สตราโชตา และคณะ (Strachota et. al., 2003) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเหตุผลในการลาออกและการเปลี่ยนงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า เหตุผลหนึ่งที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงาน คือ สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน (คิดเป็นร้อยละ 14) และจากผลการศึกษาของ เชิบ (Schoepp, 2010) ในการศึกษา เรื่อง การคงอยู่ของอาจารย์ชาวต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่ของอาจารย์ ได้กลุ่มปัจจัย 9 องค์ประกอบ โดยมีอยู่ 2 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เหมาะสมต่อการทำงาน ได้แก่ องค์ประกอบด้านแหล่งทรัพยากรทางวิชาการและกระบวนการทางวิชาการ (Academic Resources & Processes) และองค์ประกอบด้านห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ (Library) ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างอาจารย์ฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.89) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ ซึ่งมีอาจารย์ได้เลือกให้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี เป็นปัจจัยในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ในจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 40 โดยได้รับเลือกจากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 คน ในจำนวนทั้งหมด 10 คน นอกจากนี้ ในข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผลและความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงานไว้ ดังนี้ การได้ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะ/บรรยากาศที่ดี มีความพร้อมของทรัพยากร จะทำให้มีความสุข และต้องการอยากมาทำงาน และควรมีการมุ่งเน้นพัฒนาสภาพแวดล้อมให้สามารถสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และส่งเสริมการมีสุขภาพดี เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานดี จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น

1.6 องค์ประกอบปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับหก ประกอบด้วยตัวแปรที่อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญในการเป็นปัจจัยที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม ความสะดวกในการเดินทาง การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ และการเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคม ตามลำดับ

องค์ประกอบปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตข้างต้นดังกล่าว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ได้ให้ความสำคัญในการเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานฯ นั้น อธิบายได้ว่า เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว จำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้ผู้คนต้องทำงานมากขึ้น เพื่อให้มีความสมดุลกับความรับผิดชอบของงานที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งปัจจัยสิ่งเอื้อต่อการดำรงชีวิตปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ รายได้ ค่าครองชีพและค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตนั้น ถือเป็นสิ่งจำเป็นของบุคคลที่อธิบายได้ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ที่เป็นที่ยอมรับในฐานะทฤษฎีแรงจูงใจพื้นฐานและเป็นทฤษฎีที่แพร่หลายที่สุด โดยรายได้ ค่าครองชีพและค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิต เป็นการสนองตอบความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งคนเราจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ เช่น ปัจจัยสี่ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป โดยการตอบสนองความต้องการขั้นนี้ จะต้องใช้การจูงใจที่ออกมาในลักษณะของตัวเงิน/รายได้เพื่อสามารถทำให้ร่างกายมีความสุขสบายได้ (อารี พันธมณี และสุพิร์ ลิมไทย, 2541; รีอบบีนส์, สตีเฟนส์ พี. และเคาล์เตอร์, มารี, 2003; Mathis and Jackson, 2004)

ทั้งนี้ มีรายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ ในการศึกษาของ ขนิษฐา กลิ่นมาลี (2555) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยพบว่า ค่าครองชีพที่ได้รับอย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และจากการศึกษาของ นิชนันท์ พุ่งลัดดา (2548) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ความสะดวกในการเดินทาง เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่สามารถร่วมพยากรณ์กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานของโรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชนได้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกจากงานการพยาบาล ของพยาบาลในประเทศไต้หวัน โดยเป็นการวิจัยย้อนภูมิาน พบว่า ที่ตั้งระยะห่างระหว่างบ้านและโรงพยาบาล ความสะดวกในการเดินทางจากบ้านและโรงพยาบาล เป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานในโรงพยาบาลของพยาบาล (Yin and Yang, 2002) ซึ่งความสะดวกในการเดินทาง (Convenience Commute) จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและคงอยู่ในงาน เพราะโดยปกติผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากที่จะทำงานอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในที่ที่มีการคมนาคมสะดวก ไม่มีการจราจรติดขัด และอยู่ใกล้บ้านหรือที่อยู่อาศัย เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อีกทั้งความเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทางด้วย (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) นอกจากนี้ ในการศึกษาของ นิลเนตร วิ

ระสมบัติ (2552) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การได้รับการยกย่องเชิงสังคม เป็นปัจจัยหนึ่งในด้านชุมชนเขตชนบท ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์ รวมถึงผลการศึกษาของ โรน (Rhône, 2010) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยตามการรับรู้ของอาจารย์ที่มีผลต่อการขาดแคลนและการคงอยู่ของอาจารย์ในวิทยาลัย (4 ปี) และมหาวิทยาลัยในรัฐทางเหนือตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยปัจจัยที่พบว่ามี ความหมายต่ออาจารย์ ได้แก่ การเผยแพร่ของสถาบันเพื่อให้ชุมชน/สังคม เห็นและรู้สึกถึงการยอมรับ ยกย่อง ให้ความสำคัญของกลุ่มอาจารย์ ซึ่งไม่จำกัดอยู่เฉพาะในชั้นเรียนเท่านั้น โดยปัจจัยที่พวนี้ สามารถเพิ่มความพึงพอใจต่องานของอาจารย์ รวมถึงความปรารถนาที่จะคงอยู่ในสถาบันด้วย ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความสำคัญ เห็นเกี่ยวกับเหตุผลและความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตไว้ ได้แก่ การเดินทางที่สะดวกจะทำให้มีเวลาในการทำงานมากขึ้น และไม่เกิดความเหนื่อยล้า การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน ช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง ถึงแม้งานจะเหนื่อยและหนักเพียงใดก็ตาม ลักษณะงานของอาจารย์พยาบาลมีภาระงานที่ต่อเนื่อง ดังนั้นโอกาสที่จะหารายได้เพิ่มจึงน้อยลง ในขณะที่ค่าครองชีพปัจจุบันสูงขึ้น ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายทางสังคม จึงอาจทำให้ขาดความสมดุลของ ค่าครองชีพได้ เป็นต้น ดังนั้น จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ปัจจัยในองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญขององค์ประกอบหนึ่ง ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

1.7 องค์ประกอบปัจจัยด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เจ็ด ประกอบด้วยตัวแปรที่อาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญในการเป็นปัจจัยที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

ปัจจัยในองค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ทั้ง 3 ปัจจัยนั้น กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยการมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ มากที่สุด ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า ลักษณะของงานวิชาชีพต่างๆ ซึ่งรวมถึงวิชาชีพพยาบาล จำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาทักษะทางวิชาชีพ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมั่นใจ และมีคุณภาพ ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดความภูมิใจ รู้สึกตนเองมีคุณค่าในงานที่ทำ เป็นแรงจูงใจให้อยากทำงานและคงอยู่ในงานต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานการศึกษาของ พัสนีย์

อรรถสกุรัตน์ (2552) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานอาชีพครู ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จังหวัดสุรินทร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถในการสอนของครู เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรง ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่อธิบายความแปรปรวนของการคงอยู่ในอาชีพครู เช่นเดียวกับในการศึกษาของ ชานและมอร์ริสัน (Chan & Morrison, 2000) ซึ่งทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่และความตั้งใจที่จะลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการใช้ทักษะของพยาบาล และการที่ไม่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ เป็น 2 ใน 13 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพยาบาล รวมถึงในผลการศึกษาเกี่ยวกับเหตุผลในการลาออกและการเปลี่ยนงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งพบว่า เหตุผลหนึ่งที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงาน คือ การไม่สามารถให้การพยาบาลที่มีคุณภาพได้ โดยคิดเป็นร้อยละ 15 (Strachota et. al., 2003)

สำหรับปัจจัยสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงานโดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน ที่กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ได้ให้ความสำคัญในการเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานฯ ด้วยนั้น ทั้งนี้ เนื่องจาก การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relationship) เป็นปัจจัยด้านผู้ร่วมงานที่จะก่อเป็นความยึดเหนี่ยวต่อกันของทีม เกิดความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ของบุคลากร ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ การยอมรับ การช่วยเหลือ การสนับสนุน พึงพา รวมถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550) ทั้งนี้ เหตุผลหรือปัญหาในการคงอยู่/ลาออกของบุคลากร จุดหนึ่ง คือ การขาดกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งทำให้รู้สึกโดดเดี่ยว และไม่มีความสุขถ้าไม่มีการทำงานเป็นทีมร่วมกัน หรือรู้สึกว่ามีการแยกกันเป็นกลุ่มการเมืองในองค์กร (Armstrong, 2006b อ้างถึงใน นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) นอกจากนี้ สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในสังคมของอาจารย์ (Collegiality and community involvement) ซึ่งเป็นโอกาสของสมาชิกคณาจารย์ที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชนผู้ร่วมงาน ที่มีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีคุณค่า ให้ความสำคัญต่อสถาบัน โดยเป็นหนึ่งในองค์ประกอบ 5 ประการในงานของอาจารย์ ที่จะสนองตอบความต้องการที่สำคัญและจำเป็นของอาจารย์ ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน เป็นประเด็นที่สถาบันควรพิจารณาให้ความสำคัญ เพื่อให้ทั้งสถาบันและอาจารย์สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจต่างๆ ร่วมกันได้ และเป็นสิ่งที่จะจูงใจให้อาจารย์อยากปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์คงอยู่กับสถาบันต่อไป (Gappa, Austin, and Trice, 2005)

ทั้งนี้ มีรายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน ได้แก่ การศึกษาของ รัชณี ศุภจันทร์รัตน์ และคณะ (2555) ซึ่งได้ทำ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยทำนายความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล ที่มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คือ ควรพัฒนาแนวทางและเสริมสร้างสภาพการณ์ในหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สามารถทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี เพื่อช่วยลดความต้องการออกจากงานของอาจารย์ และสอดคล้องกับในผลการศึกษาของ ปัทมพาลินทร์ ชวนชาติศรีสกุล (2556) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี โดยพบว่า ปัจจัยด้านที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และจากการศึกษาของ โฟชเซน และคณะ (Fochsen et. al., 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยร่วมที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานการพยาบาล กรณีศึกษาในบุคลากรพยาบาลสวีเดน พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลเกิดการย้ายงาน และลาออกจากงาน ได้แก่ สัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกับในการศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ โดยพบว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ได้ (Kocabas, 2009) รวมถึงมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ รุทตัน (Roughton, 2010) จากการทำวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ในการทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์พยาบาล ซึ่งพบว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์พยาบาล ในอีก 1 ปี ข้างหน้าได้

## 2. กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จากการประชุมกลุ่มเพื่อจัดทำกลยุทธ์ และการตรวจสอบโดยการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ตามขั้นตอนแล้ว ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวนรวม 11 กลยุทธ์ ซึ่งทุกกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการคงอยู่ของอาจารย์ฯ โดย อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006b อ้างถึงใน นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การคงอยู่ในองค์กร (Retention Strategy) เป็นการวางแผนในการทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรตามต้องการจำเป็น และจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญจะคงอยู่และลาออกลดลง ถือเป็น ส่วนสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ สามารถจำแนกกลยุทธ์ที่ได้ออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนา ศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ และ 3) กลยุทธ์ด้านการเสริมสร้าง ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

2.1 กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย **กลยุทธ์ระดับสถาบัน** จำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว และ **กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ 3) พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งขององค์กรในการนำองค์กรให้สามารถดำเนินพันธกิจไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน เป็นปัจจัยเสริมหนึ่งที่ทำให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (Kocabas, 2009) มีความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และคงอยู่ในวิชาชีพต่อไป ซึ่งจากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ในปี 2557 (ปีการศึกษา 2556) พบว่า วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ส่วนใหญ่มีผลการประเมินในด้านนโยบาย การบริหารและการดำเนินงาน อยู่ในระดับดีมาก โดยองค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ วิทยาลัยพยาบาล ร้อยละ 86.2 (25 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก และในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ วิทยาลัยพยาบาล ร้อยละ 79.3 (23 แห่ง) มีผลการประเมินระดับดีมาก

สถาบันพระบรมราชชนกเป็นหน่วยงานซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรพยาบาลและบุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ รวมถึงพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ได้เริ่มจัดการศึกษามาตั้งแต่ปี 2489 เพื่อตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีหน่วยงานในส่วนกลางทำหน้าที่กำกับทิศทาง และสนับสนุนการดำเนินงาน และมีสถาบันการศึกษาในสังกัดที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวน 40 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 30 แห่ง ตามที่สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยในสังกัดได้ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพมานานกว่ากึ่งศตวรรษ และเพื่อให้ผลผลิตซึ่งคือบัณฑิตมีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม สถาบันพระบรมราชชนกก็ได้มีการพัฒนางานต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี สถาบันพระบรมราชชนกยังไม่มีกฎหมายให้ประสาทปริญญาได้ โดยกำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการขอเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ดังนั้นวิทยาลัยต่างๆ ในสังกัด จึงต้องสมทบกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อให้บัณฑิตรับปริญญาจากมหาวิทยาลัยนั้นๆ รวมถึงอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดก็ไม่สามารถที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ ในนามของสถาบันได้



การได้มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก จะส่งผลทำให้สถาบันมีอิสระในการบริหาร (Autonomy) และระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เอื้อ/สอดคล้องต่อการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ของอุดมศึกษา และงานเชิงวิชาการ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้อาจารย์มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยการขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ ในนามของสถาบันได้ ซึ่งการดำรงตำแหน่งทางวิชาการดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานของอาจารย์ตามพันธกิจ (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีเกียรติ บารมี มีสถานภาพทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ถือว่าเป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการสนองตอบความต้องการของผู้ที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพทางวิชาการและการศึกษา (Clark, 1997) และจะสามารถส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้ ดังนั้น การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก จะทำให้สถาบันและวิทยาลัยในสังกัดมีนโยบายและการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ได้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงทำให้อาจารย์โดยเฉพาะกลุ่มที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญและเป็นกำลังสำคัญขององค์กร มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง/สถาบัน และทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อความเติบโตก้าวหน้าทั้งของตนเองและสถาบัน อีกทั้งเกิดความรักและต้องการที่จะคงอยู่กับสถาบันต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กุสุมาลี โพธิ์ปัสสา จุริรัตน์ โทบุญพา และเบญจพร ทิพยผลผลกุล (2553) ในการวิจัยเรื่อง ผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ ที่ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษาในการใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน คือ สถาบันพระบรมราชชนกควรมีแผนเป็นนโยบายกลาง โดยเป็นแนวทางเพื่อช่วยป้องกันภาวะสมองไหล ตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของอาจารย์ และควรผลักดันให้องค์กรมีเอกสิทธิ์เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป รวมถึงมีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยได้เสนอให้มีการเร่งผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้อาจารย์ได้ใช้และเพิ่มศักยภาพทางวิชาการอย่างเต็มที่

กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้กลุ่มอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกของวิทยาลัยพยาบาล ที่มีในหลากหลายความรู้/ความเชี่ยวชาญ ได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ต่อไปด้วย โดยการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มีลักษณะเป็นทีมงานที่มีกระบวนการทำงานแบบทีมผึ้ง (Bee

Team) ซึ่งประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ระบุขอบเขตหน้าที่ แบ่งงานกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเพียรพยายาม ทำงานอย่างมีแบบแผน มีความเป็นระเบียบ และมีความสามัคคี รักสงบ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) ทั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชนี ศุภจินทรรัตน์ และคณะ (2555) จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยทำนายความต้องการออกจากงานของ อาจารย์พยาบาล ที่มีข้อเสนอแนะหนึ่งจากผลการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารควรพัฒนาแนวทางและ เสริมสร้างสภาพการณ์ในหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สามารถทำงาน ด้วยกันดีเป็นอย่างดี เพื่อช่วยลดความต้องการออกจากงานของอาจารย์ และสอดคล้องกับผล การศึกษาของ ดิเมกลิโอ และคณะ (DiMeglio et. al., 2006) ซึ่งพบว่า ทีมการพยาบาลที่มีความยึด เหนี่ยวผูกพันกันภายในกลุ่ม จะทำให้มีความพึงพอใจในงานและมีอัตราการลาออกจากงานลดลง เช่นเดียวกับข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์จากการสัมภาษณ์ ซึ่งได้เสนอแนะให้ การส่งเสริมเรื่อง การทำงานเป็นทีม (Team work) และสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ

การพัฒนากระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและ การทำงาน นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการมีความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิต ส่วนตัวรวมถึงความรับผิดชอบต่อครอบครัวนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน โดยในการศึกษาปัจจัยร่วมที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานการพยาบาล กรณีศึกษาในบุคลากร พยาบาลสวีเดน พบว่า การขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวซึ่งมีการทำภารกิจ ที่ต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงาน (Fochsen et. al., 2005) นอกจากนี้ ในงานการศึกษาของ กุสมาลี โพธิ์ปัสสา จุรีรัตน์ โตะบุญพา และเบญจพร ทิพย์ ผลาผลกุล (2553) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท-เอก ต่างประเทศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา ในการใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน คือ ภาระงานที่ได้รับ มอบหมายมากเกินไป และได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยมีข้อเสนอแนะให้ จัดสรรเวลาให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้ทำการวิจัยและทำงานที่มีความซับซ้อน นอกเหนือจากงานการ สอน งานที่ได้รับมอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทาย สร้างสรรค์ และควรได้รับการเอื้ออำนวยเวลาด้วย ซึ่งการพยายามจัดหาสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความสะดวกและความสมดุลในชีวิตครอบครัวและการ ทำงานของอาจารย์ อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม รวมถึงการใช้ปัจจัยต่างๆ อย่างหลากหลาย เช่น การ ลดภาระงานลง การสนับสนุนงานวิจัย จะช่วยทำให้อาจารย์มีผลิตภาพ ความพึงพอใจ และคงอยู่กับ สถาบัน (University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change, 2006; Lavania et. al., 2011) ดังนั้น การนำกลยุทธ์พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน มาใช้เป็นแนวปฏิบัติ เช่น การลดภาระงานบางอย่างที่

ไม่จำเป็นของอาจารย์ลง การมอบหมายงานหรือส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำงานตามศักยภาพความรู้ ความเชี่ยวชาญโดยมีสัดส่วนของภาระงานต่างๆ ที่เหมาะสม เป็นต้น จะสามารถส่งผลให้อาจารย์มีผลิตภาพที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจ และคงอยู่กับสถาบันต่อไป

2.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ประกอบด้วย **กลยุทธ์ระดับสถาบัน** จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก 2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ 3) สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital) และ **กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ต่างประเทศ 2) สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน

สถาบันพระบรมราชชนกได้มีการดำเนินงานและพัฒนาภารกิจขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะคุณภาพด้านการจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัด ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาวิจัยและงานวิชาการ โดยมีการทำศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงจัดทำวารสารวิชาการและโครงการตำรา และการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับกลุ่มประเทศในอาเซียน ทั้งนี้ สถาบันพระบรมราชชนกมีประเด็นท้าทายที่ต้องพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน ตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุขด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อตอบสนองความต้องการของกระทรวงสาธารณสุขในอนาคต ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการผลิตและพัฒนากำลังคน โดยมีสิ่งสำคัญส่วนหนึ่ง คือ การเร่งพัฒนาอาจารย์เพื่อให้มีคุณวุฒิเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีทักษะรองรับการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรด้านสุขภาพในศตวรรษที่ 21 (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558) และตามยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2558 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ในยุทธศาสตร์การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน ซึ่งมีการกำหนดมาตรการดำเนินการไว้ เช่น สร้างเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างศูนย์ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงาน/องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศและในอาเซียน สนับสนุนทุนวิจัยระดับปริญญาเอก ทุนพัฒนาอาจารย์ และทุนเพื่อผลิตงานวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิจัย ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ งานวิจัยของนักวิชาการไทยและอาเซียน ส่งเสริมกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของไทยและสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของสถาบัน เป็นต้น

ดังนั้น กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ทั้ง 5 กลยุทธ์ ข้างต้น จึงเป็นแนวทางสำคัญสำหรับภารกิจที่ท้าทายขององค์กร ที่จะสนองตอบนโยบาย กระทรวงสาธารณสุขด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558) รวมถึงนโยบายตามยุทธศาสตร์ในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2558 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ทั้งในด้านการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยอาศัยศักยภาพของอาจารย์โดยเฉพาะอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ทำงานให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการทำงานวิจัย และสนับสนุนงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศ การนำเสนอผลงานวิชาการเวทีในประเทศและต่างประเทศ การเขียนบทความวิจัยและบทความวิชาการตีพิมพ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเกิดความร่วมมือระหว่างประเทศ (กุสุมาลี โปธิปัสสา และคณะ, 2553) ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ตามความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยมีสถาบันเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนให้อาจารย์ได้ทำงานเพื่อองค์กรและประเทศชาติ ซึ่งจะส่งผลให้อาจารย์รู้สึกถึงการมีคุณค่า ความสำคัญ และได้รับการยอมรับจากองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานซึ่งท้าทาย และมีความสำคัญ มีความสุขที่ได้ทำงาน เกิดความพึงพอใจและต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยสอดคล้องกับเครื่องมือหรือหลักในการบริหารเพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ ที่ได้ระบุไว้ดังนี้ เสนอและให้โอกาสแก่อาจารย์ในการพัฒนางานวิชาชีพ สนับสนุนงานวิจัย/วิชาการ โดยความร่วมมือช่วยเหลือและการใช้ระบบเครือข่าย และการยอมรับถึงความจำเป็นของอาจารย์เพื่อการค้นหาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการจัดสรรเวลาให้สำหรับทำโครงการและเขียนงานวิจัยด้วย (University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change, 2006; Lavana et. al., 2011) และสอดคล้องกับงานการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์/แนวปฏิบัติในการบริหารงานวิจัยและการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ที่ได้กำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ไว้ เช่น จัดตั้งกองทุนวิจัยและคณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัยของสถาบัน สร้างเครือข่าย/ความร่วมมือในการวิจัยกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ/เอกชน ระดับชาติและนานาชาติ ร่วมมือกับเครือข่ายในการผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยเฉพาะศาสตร์และสหวิทยาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เป็นต้น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553; อาทิตยา ดวงมณี, 2555) รวมทั้งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในแนวทางและกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ควรสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ทำงานวิชาการ/วิจัยร่วมกัน ทั้งในระดับวิทยาลัย เครือข่าย และระดับชาติ/นานาชาติ เพื่อช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ สร้าง

องค์กรให้มีความเป็นเลิศเฉพาะด้าน (Excellence Center) ยกกระดับความชำนาญในศาสตร์สาขาที่อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ และจัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของอาจารย์

2.3 กลยุทธ์ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย **กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย** จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร 2) พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ

ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture and value) เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อบุคคลในการตัดสินใจที่จะอยู่หรือออกจากองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อองค์กร และมีความหมายต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี สร้างสรรค์ และให้คุณค่าแก่บุคคล จะทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จ การออกจากงานลดลง (Mathis and Jackson, 2004) ซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เชิงสร้างสรรค์ จะทำให้บุคลากรในองค์กร มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน ทำงานร่วมกันได้ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และทำงานอย่างมีความสุข (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550)

สถาบันพระบรมราชชนกเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง ในด้านการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ และบุคลากรสุขภาพสาขาต่างๆ ที่มีคุณภาพมาอย่างยาวนาน ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นคนดี คนเก่ง รัก ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงนำหลักศาสนา ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว และจรรยาบรรณจิตใจ เข้ามาช่วยบ่มเพาะ กล่อมเกลา นำทาง ให้เกิดจิตสำนึกการเสียสละ ทุ่เมเท คำนึงถึงส่วนรวม และภักดีต่อองค์กร ฯลฯ จึงเป็นกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ ซึ่งจากการศึกษาของ รัชณี สุจิตันทรรัตน์ และคณะ (2555) ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทำนายความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการออกจากงานของอาจารย์พยาบาล ที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง 2 ใน 4 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.95, S.D. = 0.61) และวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.53, S.D. = 0.47) โดยปัจจัยทั้งวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และวุฒิปัญญาเอกของอาจารย์ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความต้องการออกจากงาน ในระยะ 1 ปี ได้ร้อยละ 12.2 ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าว ได้มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารควรพัฒนากลวิธีในการเพิ่มความผูกพันของอาจารย์กับองค์กร เช่นเดียวกับในผลการศึกษาของ ยินและแยง (Yin and Yang, 2002) ซึ่งพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยด้านองค์กรอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานในโรงพยาบาลของพยาบาล และผลการศึกษาของ รุทตัน (Roughton, 2010) ที่

พบว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันของอาจารย์ ทั้งในอีก 1 ปี และ 5 ปี ข้างหน้าได้ โดยทั้งหมดมีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้เสนอให้องค์กรสร้างคุณค่าทางจิตใจให้อาจารย์มีความรัก ความผูกพัน และความจงรักภักดีกับองค์กร สร้างแรงจูงใจให้คนเก่งคนดี รักและภักดีต่อองค์กร พร้อมทุ่มเทกำลัง ความสามารถร่างกาย แรงใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด และสร้างจิตสำนึกรักองค์กร การตอบแทนคุณแผ่นดิน เป็นต้น

การดำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ เป็นประเด็นท้าทายหนึ่งของสถาบันพระบรมราชชนกที่จะต้องเสริมสร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้อาจารย์คงอยู่กับองค์กร เพื่อตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุขในด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนให้ได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก, 2558) อีกทั้งในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ก็ได้ให้ความสำคัญกับการคงอยู่ของคณาจารย์ ให้มีปริมาณเพียงพอตามเกณฑ์ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน โดยมีมาตรการเสริมแรงจูงใจต่างๆ เช่น การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อให้อาจารย์มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจ และอยู่ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ดังนั้น การพัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่ง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรอาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน และต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับสถาบันต่อไป ทั้งนี้ จากการศึกษาของ ลาวาเนีย และคณะ (Lavania et al., 2011) ได้เสนอหลักการๆ หนึ่งในการบริหาร เพื่อการคงอยู่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) ได้แก่ การจัดหาผู้ช่วยจากภายนอก (External Grants Assistance) สำหรับการทำงานวิจัย หรืองานอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในงานของอาจารย์ โดยถือเป็นสิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยจูงใจให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ โดยสอดคล้องกับมาตรการที่ควรพิจารณาดำเนินการ ในยุทธศาสตร์การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน ที่ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) และมีความสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ/กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้เสนอให้ มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง จัดเตรียมบุคลากรสนับสนุนในการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์อื่นๆ ที่เอื้อในการทำงานให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีบุคลากรและสิ่งสนับสนุนในการทำงาน เช่น เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ทำงานด้านวิชาการ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้มีอย่างเพียงพอ อยู่ในสภาพใช้งานได้ มีระบบการสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการ

ดำรงชีวิตอย่างเท่าเทียม/ทั่วถึง จัดสวัสดิการสนับสนุนที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตอย่างเพียงพอ เพื่อสามารถจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน และการปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ เป็นสองปัจจัยแรกขององค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรมุ่งเน้นกับประเด็นดังกล่าว โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อให้ผลตอบแทนต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลพิเศษในรูปแบบอื่นๆ อย่างเป็นธรรม จึงควรมีการพัฒนาระบบ/หลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรในเชิงประจักษ์และเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าความแตกต่างของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยควรกำหนดรางวัลและผลตอบแทนในรูปแบบที่หลากหลาย ที่ผู้บริหารสามารถจัดสรรให้ได้ และดำเนินการในรูปของคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators - KPI) เพื่อให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บริหารควรปฏิบัติต่ออาจารย์ฯ ทุกคนอย่างเสมอภาคในทุกด้าน ซึ่งถือเป็นสิทธิของคณาจารย์ทุกคน โดยสิทธิต่างๆ เหล่านั้น เช่น การสามารถเข้าถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงสิทธิต่างๆ ที่พึงมีพึงได้โดยชอบธรรม ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ฯ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือเพิ่มคุณภาพของงาน มีความพึงพอใจ และเกิดแรงจูงใจในการคงอยู่กับสถาบันตนเองต่อไปได้

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 โดยการได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ เป็นปัจจัยขององค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนัก และควบคุม กำกับ พัฒนาระบบการพิจารณาให้เงินเดือน ค่าจ้าง แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเงินเดือน ค่าจ้าง ให้เหมาะสมตาม ความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และ

ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจที่จะทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่กับสถาบันต่อไป

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร เป็นองค์กรประกอบที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับ 3 โดย นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็น 3 ปัจจัยแรกขององค์กรประกอบที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยในสังกัด จึงควรมีการวางแผนพิจารณาทบทวน วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ รวมถึงนโยบายการบริหารงานต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้ทันต่อสภาพการณ์และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้อาจารย์รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการกำหนดดังกล่าว อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความมั่นใจในองค์กรที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามที่ได้กำหนดนั้น

1.4 จากผลการวิจัยทำให้ได้กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีกลยุทธ์ฯ หนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ที่องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ฯ เช่น ลดภาระงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นลง มีการมอบหมายงานหรือส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำงานตามศักยภาพความรู้ ความเชี่ยวชาญโดยมีส่วนร่วมของภาระงานต่างๆ ที่เหมาะสม ไม่มีภาระงานที่มากจนเกินไป ซึ่งจะส่งผลให้อาจารย์มีผลผลิตภาพที่ดีขึ้น รู้สึกพึงพอใจ และต้องการที่จะคงอยู่กับสถาบันต่อไป

1.5 ผลการวิจัยในกลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ นั้น พบว่า กลยุทธ์ด้านนี้ ถือเป็นแนวทางสำคัญสำหรับภารกิจที่ท้าทายขององค์กร ที่จะสนองตอบนโยบายกระทรวงสาธารณสุข รวมถึงนโยบายตามยุทธศาสตร์ในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีบุคลากรอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่แตกต่างกัน ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนมาก ดังนั้น จึงควรมีการส่งเสริม/พัฒนาให้อาจารย์ฯ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ตามความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยมีสถาบันเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนให้ได้ทำงานเพื่อองค์กรและประเทศชาติ เช่น ส่งเสริม สนับสนุน ให้ได้เข้าประชุม/อบรมเพิ่มพูนความรู้ทั้งในและต่างประเทศ และควรกระตุ้นให้ได้นำประโยชน์จากการที่ไปเพิ่มพูนความรู้มาใช้อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงให้โอกาสร่วมเป็นคณะทำงานของสถาบันตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ และมีทุนสนับสนุนให้ผู้ที่มีผลงานคุณภาพ ในการนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ อีกทั้งให้ทุน



สนับสนุนในการพัฒนาผลงานวิชาการทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้อาจารย์ฯ รู้สึกถึงการมีคุณค่า ความสำคัญ ได้รับการยอมรับ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานซึ่งท้าทาย และมีความสุขที่ได้ทำงาน เกิดความพึงพอใจและต้องการที่จะคงอยู่กับสถาบันต่อไป

1.6 จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ที่ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 2 กลยุทธ์นั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ของอาจารย์ฯ ดังนั้น องค์กรจึงควรพิจารณานักกลยุทธ์

1) ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความรัก ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร 2) พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ของอาจารย์ฯ ไปใช้ในการบริหารองค์กรอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดค่านิยม และส่งเสริม/สนับสนุนกิจกรรมการสร้างจิตสำนึก การมีคุณธรรม/จริยธรรม โดยน้อมนำหลักศาสนาเข้ามาเป็นเครื่องกำกับ/นำทาง สร้างวัฒนธรรมเอื้ออาทรของอาจารย์ในสถาบัน สร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างจิตสำนึกการตอบแทนคุณแผ่นดิน รวมถึงการสร้างคุณค่าทางจิตใจให้มีความรักและภักดีต่อองค์กร พร้อมทุ่มเทกำลังความสามารถร่างกาย แรงใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุด อีกทั้งควรพัฒนา/ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน โดยการจัดสิ่งแวดล้อม สิ่งสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงาน ให้มีความพร้อมเหมาะสม และเพียงพอ เพื่อเอื้อให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดระยะเวลาทำงานลง โดยมุ่งเน้นให้สภาพแวดล้อมดังกล่าวสามารถที่จะสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานและส่งเสริมการมีสุขภาพดี ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงพัฒนาระบบ/อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ WIFI ให้มีความทันสมัย สะดวก สามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์ทำงานได้ดีและราบรื่นขึ้น และที่สำคัญควรมีบุคลากรสนับสนุนในการทำงาน เช่น เลขาภาควิชา หรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ช่วยทำงานด้านวิชาการ เป็นต้น

1.7 ในการนำกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวนรวม 11 กลยุทธ์ รวมถึงแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ฯ ไปใช้นั้น วิทยาลัยพยาบาลแต่ละแห่ง ควรได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร โดยการทำ SWOT Analysis หรือทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ฯ ดังกล่าว ไปใช้ได้เหมาะสม ตามบริบทของแต่ละวิทยาลัยพยาบาล โดยไม่จำเป็นต้องนำกลยุทธ์/แนวปฏิบัติ ในทุกกลยุทธ์/แนวปฏิบัติไปใช้พร้อมกัน

1.8 ในการใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย “การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม

ราชชนก” ควรมีการเผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ในรูปแบบต่างๆ เช่น ในการประชุม/สัมมนา ของผู้บริหารระดับต่างๆ รวมถึงการจัดส่งรายงานผลการวิจัยไปยังหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้เกิดการรับรู้ เห็นคุณค่า และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ว่าสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้หรือไม่ และนำพหุองค์การให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์แบบโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ตามองค์ประกอบปัจจัยต่างๆ กับการคงอยู่ในงานของอาจารย์

2.3 ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ นอกจากจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์แล้ว ในการศึกษาวิจัยต่อไปควรจะได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ของทั้งสถาบันและวิทยาลัยด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานฯ ในมิติ มุมมองอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นและตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

2.4 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการนำกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไปใช้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กัญญมน รุ่งเรืองธัญญา. 2543. **รูปแบบและความคิดเห็นของผู้บริหารงานส่งเสริมสุขภาพต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานส่งเสริมสุขภาพ ตามกรอบแนวคิดเอกลักษณ์การบริหารที่เป็นเลิศของแมคคินซีส์**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกสุขศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กุลธิดา สุตจิตร. 2549. **ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Window**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธรรมชาติ.

กุสุมาลี โพธิ์ปัสสา จุริรัตน์ โดบุญพา และเบญจพร ทิพยผลาผลกุล. 2553. **ผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. รายงานการวิจัย สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข.

กำธร พุกชานานนท์ และคณะ. 2546. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐ**. รายงานวิจัยในการศึกษาวิชา รอ.800 สัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน หลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 7 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชนิษฐา กลิ่นมาลี. 2555. **แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจเครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

จามจุรี จำเมือง. 2548. **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุซภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิระวรรณ จันทร์ปรารค์. 2550. **ความต้องการการพัฒนาดตนเองของอาจารย์มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จุฑามาศ สมนกน. 2553. **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาดตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุซภักดิ์บัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เทพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. 2540. **พฤติกรรมองค์การ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2543. ข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล. ใน เนาวรัตน์ พลายน้อย, ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์ และจุฑามาศ ไชยรบ (บรรณาธิการ), **พรมแดนความรู้ด้านการวิจัยและสถิติ**, หน้า 161-205. ชลบุรี: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท.
- 2555. **การกำหนดขนาดตัวอย่างในการทดสอบสมมุติฐานวิจัย**. เอกสารประกอบการบรรยาย “วิธีการที่ถูกต้องและทันสมัยในการกำหนดขนาดตัวอย่าง” ในโครงการ Research Zone โดยศูนย์การเรียนรู้ทางการวิจัย ณาอาคารศูนย์การเรียนรู้ทางการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) วันที่ 26 มกราคม 2555 เวลา 9.00-12.00 น.
- นิชนันท์ พุ่งลัดดา. 2548. **การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรัชรา ราโชกาญจน์. 2552. **ผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อการตัดสินใจย้ายและลาออก ของอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**. สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- นิลเนตร วีระสมบัติ. 2552. **การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บ้านสอบครู: แหล่งเรียนรู้พัฒนาศักยภาพความเป็นครู. **พระราชดำรัส พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแก่คณะครู**. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก [http://sobkroo.com/detail\\_room\\_index.php?nid=2361](http://sobkroo.com/detail_room_index.php?nid=2361), 23 มีนาคม 2554.
- บงกชพร ตั้งฉัตรชัย. 2553. **ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการพยาบาล) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์ราษฎร์. 2550. **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 2555. **การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย: คุณสมบัตินักการวัดเชิงจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปัทมพาลินทร์ ขวนชาติศรีสกุล. 2556. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรียาพรธรม ละอองนวล. 2550. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

พัสนีย์ อรรถสกุลรัตน์. 2552. **การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานอาชีพครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ยุทธนา พรหมณี. **วิวัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับผู้นำ : ทฤษฎีภาวะผู้นำ**. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก [www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc](http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc), 17 มีนาคม 2556.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. 2547. **การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา.

รัชณี ศุภจินทรรัตน์ และคณะ. 2555. **ปัจจัยทำนายความต้องการออกจางานของอาจารย์พยาบาล**. *Journal of Nursing Science*, 30(2) April-June 2012: 23-34.

รสริน ศรีริگانนท์. **การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)**. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.saruthipong.com/port/document/299-705/299-705-8.pdf>, 26 ธันวาคม 2554.

ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอ์เตอร์, มารี. 2003. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (Management)**. วิรัช สงวนวงศ์วาน แปลและเรียบเรียง. Copyright©2003 by Pearson Education Indochina Ltd. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ (สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา). 2549. **รายงานวิจัยการศึกษาและพัฒนาโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก**. นนทบุรี: หน่วยเตรียมความพร้อมเพื่อรับรองการเป็นหน่วยงานในกำกับกระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2548. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. หนังสือชุดเกณฑ์ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award). สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. 2551. วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระชัย ดันติวีระวิทยา. 2531. ตื่นตันหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท ยูเคชั่น จำกัด.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. 2550. รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2536. เทคนิคการวิจัยเชิงสำรวจ. วารสารวิจัยสังคมศาสตร์, 8 (ตุลาคม): 31-34.
- สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. 2540. จากวันนั้นถึงวันนี้: กิ่งศตวรรษการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กลุ่มงานบริหารงานบุคคล. 2554. จำนวนอาจารย์พยาบาลและการสูญเสียอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2551-2553. ข้อมูล ณ วันที่ 30 เมษายน 2554. นนทบุรี: เอกสารอัดสำเนา.
- กลุ่มงานพัฒนาอาจารย์. 2555. จำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาต่อปริญญาเอกของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (2554-2555). นนทบุรี: เอกสารอัดสำเนา.
- 2558. รายงานประจำปี 2557 สถาบันพระบรมราชชนก. กรุงเทพฯ: หจก.พิมพ์พรรณการพิมพ์.
- สภาการพยาบาล. 2556. คู่มือการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ สำหรับสถาบันการศึกษาที่มีผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บริษัทจุดทอง จำกัด.
- สุชาดา หลวงศักดิ์. 2545. การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานอาชีพพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุธิดา โดพันธ์านนท์. 2549. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สินีนานู โปธิจิณญาโน. 2554. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครู ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมโชค ฉัตรระการ. ครู...ผู้ปลูกฝัง ความรู้และความดี. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก [http://www.scppk.com/\\_tps-13/marticle.php?id=113114](http://www.scppk.com/_tps-13/marticle.php?id=113114), 23 มีนาคม 2554.
- สุรีย์ ท้าวคำลือ. 2549. ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ พงศ์สุพัต. 2549. แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ. 2553. ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: บางกอกบลิ๊ก.
- สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา. 2558. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2553. อภิธานศัพท์การประกันคุณภาพการศึกษา (QA Glossary). นครปฐม: หจก.สำนักพิมพ์ฟลิคส์เซ็นเตอร์.
- 2555. คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน พ.ศ. 2554). พิมพ์ครั้งที่ 3. สมุทรปราการ: บริษัท ออฟเซ็ท พลัส จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2552. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.

ละออ อริยกุลนิมิต. 2546. **การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อารี พันธุ์มณี และสุพิร์ ลี้มไทย. 2541. **แนวความคิดทฤษฎีการจูงใจขั้นพื้นฐาน. พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.

อาทิตยา ดวงมณี. 2555. **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียงสมรรถนะตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัมเรศ เนตาสีทธิ์. 2553. **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### ภาษาอังกฤษ

Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. 2002. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. **Journal of the American Medical Association**, 228(16): 1987-1993.

Altbach, P. G., Reisberg, L., and Rumbley, L. E. 2009. The Centrality and Crisis of the Academic Profession. **Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution**. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Published in 2009 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, pp 89-96.

Bowen, H. R. and Schuster, J. 1986. **Foundations of American Higher Education, Second Edition**. Chapter 4 The Faculty: Faculty Tasks and Talents. Edited by James L. Bess and David S. Webster. Copyright©1999 by Simon & Schuster Custom Publishing. U.S.A.: Pearson Custom Publishing.

Boyle, D. K., et al. 1999. Managers' leadership and critical care nurses' intent to stay. **Am J Crit Care**, 8(6): 361-371.

Certo, S. C., Peter, J. P. 1991. **Strategic management: Concepts and applications**. Singapore: McGraw-Hill inc.

Chan, E. Y. and Morrison, P. 2000. Factors influencing the retention and turnover intentions of registered nurses in a Singapore hospital. **Nursing and Health Sciences**. 2: 113-121.



- Clark, B. R. 1997. Small worlds, Different worlds: The Uniquenesses and Troubles of American Academic Professions. **Daedalus**: American Academy of Arts & Sciences, 126(4): 21-42.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. 1992. **A first course in factor analysis**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costello, A. B. & Osborne, J. W. 2005. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. **A Peer Reviewed Electronic Journal**.  
10(7): 1 – 9.
- Dee, J. R. 2004. Turnover intent in an urban community college: Strategies for faculty retention. **Community College Journal of Research and Practice**, 28(7): 593-607.
- DiMeglio, K. et al. 2006. Group cohesion and nurse satisfaction: Examination of a team-building approach. **JONA**, 35(3); 110-120.
- Dunham-Taylor, J. 2000. Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. **JONA**, 30(5): 241-250.
- Fochsen, G., Katarina, S., Josephson, M., & Monica, L. 2005. Factors contributing to the decision to leave nursing care: A study among Swedish nursing personnel. **Journal of Nursing Management**, 13(4): 338-344.
- Gappa, J. M., Austin, A. E., and Trice, A. G. 2005. Rethinking academic work and workplaces. **Change**, 37(6): 32-39.
- Hair, J. F., et al. 1995. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Irvine, D. M. & Evans, M. G. 1995. Job satisfaction and turnover among nurses: Integrating research findings across studies. **Nursing Research**, 44(4): 246-253.
- Ito, H., et al. 2001. Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their current job. **Psychiatric Services**, 52(2): 232-234.
- Kocabas, I. 2009. The Effects of Sources of Motivation on Teachers' Motivation Levels. **Education (Chula Vista, Calif.)** 129, 4 (Summer 2009): 724 – 733.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and psychological measurement**, 30: 607-608.

- Lavania, D., Sharma, H., and Gupta, N. 2011. Faculty recruitment and retention: A key for managing talent in higher education. **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**. Vol. 1 Issue 2 July 2011. [online] 12 September 2011. Available from: <http://www.ijecbs.com>.
- Law, S. & Glover, D. 2000. **Educational Leadership and Learning**. Philadelphia: Open University Press.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 2004. **Human resource management**. 10<sup>th</sup> ed. Ohio: South western.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate Linkages in the Relationships between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**, 62: 237 – 240.
- Mobley, W.H., et al. 1978 (October – December). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, 63: 408-414.
- Rhone, D. W. 2010. **Faculty Perceptions of Factors Affecting Faculty Attrition and Retention at 4-Year Public Colleges and Universities in One Southern North American State**. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Educational Leadership Program of Tift College of Education at Mercer University. Atlanta, GA. Copyright © 2010 by ProQuest LLC.
- Roughton, S. E. 2010. **Nursing Faculty Characteristics and Perceptions Predicting Intent to Leave**. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Clinical Science Program. University of Colorado. Copyright © 2010 by Susan Elizabeth Roughton.
- Schoepp, K. W. 2010. **Expatriate Faculty Retention in the Public Higher Education Institutions of the United Arab Emirates**. Doctoral dissertation. University of Calgary, Alberta. Copyright © 2010 by Kevin Wayne Schoepp.
- Shobbrook, P. & Fenton, K. 2002. A strategy for improving nurse retention and recruitment levels. **Professional Nurses**, 17(9): 534-536.
- Strachota, E., Normandin, P., O'Brein, N., Clary, M., & Krukow, B. 2003. Reasons registered nurses leave or change employment status. **JONA**, 33(2): 111-117.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. 2001. **Using multivariate statistics**. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Tang, J. H. 2003. Evidence-based protocol: Nurse retention. **Journal of Gerontological Nursing**. 29(3): 5-15.

- Taro Yamane. 1973. **Statistics: An Introductory Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row Publications.
- Tien, Flora. F. 2008. What Kind of Faculty are Motivated to Perform Research by the Desire for Promotion?. **Higher Education**, 55(1): 17 – 32.
- University of Washington, ADVANCE Center for Institutional Change. 2006. **Faculty Retention Toolkit for the College of Engineering and the College of Arts & Sciences**. Seattle, Washington: Fall 2006. [online] 12 Sep 2011. Available from: <http://www.engr.washington.edu/advance/resources/Retention/index.html>
- Velicer, W. F. & Jackson, D. N. 1990. Component analysis versus common factor analysis-some further observations. **Multivariate Behavioral Research**, 25(1): 97 – 114.
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J. 2003. Building effective organizations: Transformational leadership, collective orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economics. **International Journal of Human Resource Management**, 14: 1083-1101.
- Wright et. al. 1992. **Strategy Management**. Boston: Allyn and Bacon.
- Yin, J. C. and Yang, K. P. 2002. Nurse turnover in Taiwan: A meta-analysis of related factors. **International Journal of Nursing Studies**, 39(2): 573-581.



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ  
 อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
 กระทรวงสาธารณสุข

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ  
 อาจารย์สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ปรีชา ปลื้มจิตต์  
 ผู้ช่วยอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว  
 ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4. อาจารย์วิภา เฟื่องเสงี่ยม  
 คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา
5. ทันตแพทย์หญิงทิพาพร สุโฆสิต  
 รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง  
 กระทรวงสาธารณสุข

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงาน  
ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
กระทรวงสาธารณสุข

1. รองศาสตราจารย์เทียน ทองแก้ว

ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2. อาจารย์วิภา เฟื่องเสี้ยว

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา

3. ดร.ปัทมา ทองสม

รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง  
กระทรวงสาธารณสุข



**รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่ม**  
**พัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน**  
**ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**  
**วันที่ 31 มีนาคม 2558 เวลา 09.00 - 12.00 ณ ห้องประชุม 4703 อาคาร 4 ชั้น 7**  
**สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**

ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด และสถาบันพระบรมราชชนก  
 ที่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม มีจำนวน 13 คน ได้แก่

**ผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. อาจารย์วิภา เพ็งเสงี่ยม  
 คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา
2. ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระบรมราชชนก ข้าราชการบำนาญระดับ 9

**ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก**

1. ดร.ปัทมา ทองสม  
 รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข
2. อาจารย์สุพรรณ กาญจนเจตน์  
 ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สถาบันพระบรมราชชนก
3. อาจารย์เฟื่องฟ้า นรพัลลภ  
 ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก
4. อาจารย์วิศิษฐ์ เสรีอรุณ  
 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
5. อาจารย์เบญจพร ทิพยผลาผลกุล  
 หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาอาจารย์ กลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก
6. ดร.อัจฉรา จันเพ็ชร  
 หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนพยาบาลศาสตร์  
 กลุ่มพัฒนาการศึกษา
7. ดร.ผกาวรรณ จันท์เพิ่ม  
 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไปและประชาสัมพันธ์ กลุ่มอำนวยการ  
 สถาบันพระบรมราชชนก



**อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล**

1. ดร.ดวงเนตร ธรรมกุล  
รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัยและบริการวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี  
จังหวัดนนทบุรี
2. ดร.ศรีวรรณ มีบุญ  
หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี  
จังหวัดนนทบุรี
3. ดร.สุคคินี ปลั่งพงษ์พันธ์  
หัวหน้างานมาตรฐานและประกันคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี
4. อาจารย์มาสริน ศุกลปักษ์  
อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี



รายชื่อผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก และอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด ที่พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 6 คน ได้แก่

#### ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. อาจารย์วิภา เพ็งเสงี่ยม  
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา
2. ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระบรมราชชนก ข้าราชการบำนาญระดับ 9

#### ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก

1. ดร.ปัทมา ทองสม  
รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข
2. อาจารย์เฟื่องฟ้า นรพัลลภ  
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก

#### อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1. ดร.ดวงเนตร ธรรมกุล  
รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัยและบริการวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี  
จังหวัดนนทบุรี
2. ดร.สุคคินี ปลั่งพงษ์พันธ์  
หัวหน้างานมาตรฐานและประกันคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย  
เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย  
และข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



(ตัวอย่าง)

### บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 612  
 ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- **1722** วันที่ 7 มิถุนายน 2556  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมีง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมากในโอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.จuthartana วิบูลผล)  
 รองคณบดี



(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1725

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

7 มิถุนายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์เทียน ทองแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- **3687**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

// พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา (อาจารย์วิภา เพ็งเสงี่ยม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58- 1317

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๒ มีนาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่ม

เรียน รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก (ดร.ปัทมา ทองสม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมีง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ จึงขอเชิญ ท่าน เข้าร่วมประชุมกลุ่ม ในวันที่ 31 มีนาคม 2558 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม 4703 อาคาร 4 ชั้น 7 สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จาก ท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมกลุ่ม ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218 2680-82 ต่อ 612



(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1798

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๗ มิถุนายน 2556

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการทำนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรารักษ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องตกลงใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับ อาจารย์พยาบาล ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ตกลงใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612





(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 0620

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๑๗ มกราคม 2557

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรีชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับ อาจารย์ของวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 600



(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 3704

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

!! พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูล วิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อาจารย์ของวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 608



(ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58- 2 176

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 เมษายน 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูล วิจัยด้วยแบบประเมิน กับอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุตที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 165/2556

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 097.1/56 : การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์  
วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม  
ราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัยหลัก : นางรัชนิพร ไชยมิ่ง

หน่วยงาน : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุตที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยให้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทิพนประดิษฐ์)  
ประธาน

ลงนาม.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 23 กันยายน 2556

วันหมดอายุ : 22 กันยายน 2557

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย
- 4) แบบสอบถาม



เลขที่โครงการวิจัย 097.1/56  
วันที่รับรอง 23 ก.ย. 2556  
วันหมดอายุ 22 ก.ย. 2557

## เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการคิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุหรือขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานตามก้าหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยทุกครั้งที่จัด
4. ให้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่รุนแรงในสถานที่เก็บข้อมูลหรือข้อมูลผิดจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงค่าเบี่ยงการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 168/2557

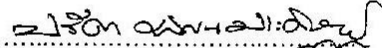
### ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 097.1/56 : การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์  
วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม  
ราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัยหลัก : นางรัชนิพร ไชยมิ่ง

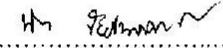
หน่วยงาน : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยชี้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว ได้

ลงนาม..... 

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทักตนประดิษฐ์)

ประธาน

ลงนาม..... 

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิ์ ชัยชนะวงศาโรจน์)

กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 28 พฤศจิกายน 2557

วันหมดอายุ : 27 พฤศจิกายน 2558

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย  ชื่อโครงการวิจัย 097.1/56
- 4) แบบสอบถาม  วันที่รับรอง 28 พ.ย. 2557

วันหมดอายุ 27 พ.ย. 2558

#### เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการคิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามทีระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ยกขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัย ไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

### ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ข้อมูลสำหรับอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก **ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย**  
ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม



ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข  
เลขที่โครงการวิจัย 047-1/56  
ชื่อผู้วิจัย นางรัชนิพร ไชยมี้ง ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาระดับชำนาญการ  
วันที่รับเรื่อง 23 ก.ย. 2556  
สถานที่ติดต่อผู้วิจัย วันหมดอายุ 22 ก.ย. 2557

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย  
ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานโล่กระทรวง กระทรวงสาธารณสุข  
ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ที่บ้าน 199/159 ม.3 ถนนราชพฤกษ์ ต.บางขุนทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-5901828 มือถือ 089-9637747

E-mail : rcpuy55@gmail.com

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยนี้ มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่า *เหตุใดจึงมีการทำวิจัยครั้งนี้ และมีสิ่งใดที่เกี่ยวข้องบ้าง* ขอให้ท่านกรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ *ยังไม่ชัดเจน* ได้ตลอดเวลา งานวิจัยนี้เป็นวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบัน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพิจารณากำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่สอดคล้องต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและบุคลากรอาจารย์ เพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันได้เต็มตามศักยภาพและเกิดผลผลิตภาพสูงสุด

โดยประชากรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่ง *ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย* จำนวน 350 คน

ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ คิดถึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ดำเนินการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของอาจารย์ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และให้เติมคำตอบในช่องว่าง มีข้อคำถาม 9 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ว่ามีความจูงใจให้ท่านคงอยู่ในงานได้ในระดับใด โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถาม 64 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยเป็นคำถามปลายเปิด (open ended) เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ใช้ระยะเวลาในการตอบประมาณ 30 นาที โดยผู้วิจัยได้วางแผนการเก็บข้อมูลใน 2 แนวทาง ได้แก่

1. สำหรับอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองที่ปิดแสตมป์จำหน่ายซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ท่านส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับคืนโดยทางไปรษณีย์

2. สำหรับอาจารย์ที่ได้ลาศึกษาต่อ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โดยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอให้ส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้ว กลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ถึงผู้วิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ต่อไป โดยเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะถูกลบทำลาย โดยวิธีย่อยกระดาษ

ท่านสามารถเลือกที่จะตอบหรือไม่ตอบแบบสอบถามชุดนี้ได้ โดยจะไม่มีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน และหากท่านมีข้อสงสัย ท่านสามารถสอบถามเพิ่มเติมจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่มีความเสี่ยงต่ำ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอย จุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eecu@chula.ac.th



เลขที่โครงการวิจัย..... 097-1/56  
วันที่รับรอง..... 23 ก.ย. 2556  
วันหมดอายุ..... 22 ก.ย. 2557

### ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ข้อมูลสำหรับอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษา

ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ชื่อผู้วิจัย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาระดับปริญญาเอก

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย

ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ที่บ้าน 199/159 ม.3 ถนนราชพฤกษ์ ต.บางขุนทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-5901828 มือถือ 089-9637747

E-mail : rcpuy55@gmail.com

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัยโดยการเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยนี้ มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่าเหตุใดจึงมีการทำวิจัยครั้งนี้ และมีสิ่งใดที่เกี่ยวข้องบ้าง ขอให้ท่านกรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจนได้ตลอดเวลา งานวิจัยนี้เป็นวิทยานิพนธ์ระดับคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบัน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพิจารณากำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่สอดคล้องต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและบุคลากรอาจารย์ เพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันได้เต็มตามศักยภาพและเกิดผลดีภาพสูงสุด

โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์นี้ ได้แก่ อาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย จากทุกวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาค สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รวม 5 เครือข่ายๆ ละ 2 คน เป็นจำนวนรวม 10 คน

ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์นี้ ดิฉันจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ๆ



ในการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะนัดหมายวันและเวลาตามที่ท่านสะดวกเพื่อทำการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งประเด็นการสัมภาษณ์ไปให้ท่านทราบล่วงหน้า และขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเทปขณะทำการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ จะมีการส่งบันทึกการสัมภาษณ์กลับไปให้ท่านดูอีกครั้งด้วย

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะนำไปวิเคราะห์เนื้อหาในภาพรวม เพื่อเป็นข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ต่อไป โดยการจดบันทึกและเทปบันทึกเสียง จะมีการทำลายเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว

ท่านสามารถเลือกที่จะให้สัมภาษณ์หรือไม่ให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ได้ โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่าน และหากท่านมีข้อสงสัย ท่านสามารถสอบถามเพิ่มเติมจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่มีความเสี่ยงต่ำ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวมโดยจะไม่เปิดเผยว่าได้ข้อมูลจากที่ใด ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

โดยหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ดิฉันขอมอบของที่ระลึก เพื่อแสดงความขอบคุณท่านในการเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th



ผู้ให้สัมภาษณ์..... 097-1/56  
 ผู้รับทราบ..... 28 พ.ย. 2557  
 วันพบสัมภาษณ์..... 27 พ.ย. 2558

ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ข้อมูลสำหรับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์

ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดและสถาบันพระบรมราชชนก ที่รับผิดชอบงานหรือมีประสบการณ์  
เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์  
ที่ เป็นผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน  
ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข 097.1/56

ชื่อผู้วิจัย นางรัชนิพร ไชยมีง ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษานานาชาติ โทร. 097-1/56

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย โทร. 2.8. พ.ย. 2557

ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข โทร. 2.7. พ.ย. 2558

ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ที่บ้าน 199/159 ม.3 ถนนราชพฤกษ์ ต.บางขุนทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-5901828 มือถือ 089-9637747

E-mail : rcpuy55@gmail.com

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้บริหาร หรืออาจารย์ ที่รับผิดชอบงานหรือมี  
ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์  
ดิฉันใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการเข้าร่วมประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้าง  
แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระ  
บรมราชชนก โดยทั้งนี้ผู้วิจัยจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการและค่าใช้จ่ายในการประชุม และขออนุญาต  
จดบันทึกและบันทึกเทปขณะทำการประชุม ใช้เวลาการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง จำนวน 1 ครั้ง โดย  
สถานที่ คือ ห้องประชุม สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ตามวัน  
เวลาที่กำหนด ซึ่งข้อมูลการสังเคราะห์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มครั้งนี้ จะทำให้ได้กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้าง  
แรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระ  
บรมราชชนก และเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้วจะทำลายบันทึกข้อมูลจากการประชุมกลุ่มและเทปบันทึกเสียง

ท่านสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการประชุมได้ทุกขณะ โดยจะไม่มีผลกระทบ  
ใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน และหากมีข้อสงสัยท่านสามารถสอบถามเพิ่มเติมจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่มีความเสี่ยงต่ำ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อ  
ตัวท่าน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม  
ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมกลุ่ม คิฉันทขอมอบของที่ระลึก เพื่อแสดงความขอบคุณท่านใน  
การเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณา  
จริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอย  
จุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147  
E-mail: [eccu@chula.ac.th](mailto:eccu@chula.ac.th)



เลขที่วิจัย: 097-1/56  
วันที่รับทราบ: 28 พ.ย. 2557  
วันหมดอายุ: 27 พ.ย. 2558

### ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ข้อมูลสำหรับอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบประเมิน

ความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์



ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์  
ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ชื่อผู้วิจัย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษานามานฤการ

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย

ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนาศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ที่บ้าน 199/159 ม.3 ถนนราชพฤกษ์ ต.บางขุนทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-5901828 มือถือ 089-9637747

E-mail : repuy55@gmail.com

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัยโดยการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ซึ่งก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยนี้ มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่าเหตุใดจึงมีการทำวิจัยครั้งนี้ และมีสิ่งใดที่เกี่ยวข้องบ้าง ขอให้ท่านกรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจนได้ตลอดเวลา งานวิจัยนี้เป็นวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการดำเนินงานของสถาบัน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพิจารณากำหนดคน โยบาย หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่สอดคล้องต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและบุคลากรอาจารย์ เพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันได้เต็มตามศักยภาพและเกิดผลผลิตภาพสูงสุด

โดยกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบประเมินฯ นี้ ได้แก่ อาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 180 คน

ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นในกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ฉะนั้นจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยขอคำถามแบบประเมินนี้เป็นการนำเนื้อหาตามข้อความของกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการประชุมกลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่

ในงานของอาจารย์ฯ ซึ่งได้อาศัยข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนแรกมาใช้ประกอบด้วย เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของอาจารย์ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และให้เติมคำลงในช่องว่าง

**ตอนที่ 2** ความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ โดยเป็นการสอบถามความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นดังกล่าว มีลักษณะที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

แบบประเมินทั้ง 2 ตอน ใช้ระยะเวลาในการตอบประมาณ 20-30 นาที โดยผู้วิจัยได้วางแผนการเก็บข้อมูลใน 2 แนวทาง ได้แก่

1. สำหรับอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินไปทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองที่ปิดผนึกซองหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ท่านส่งแบบประเมินที่ตอบแล้วกลับคืนโดยทางไปรษณีย์

2. สำหรับอาจารย์ที่ได้ลาศึกษาต่อ ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินไปทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โดยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมิน และขอให้ส่งแบบประเมินที่ตอบแล้ว กลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ถึงผู้วิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการที่ท่านตอบแบบประเมินนี้ จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม โดยการพิจารณาหาเจตนาเพื่อคัดเลือกกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ที่มีความเหมาะสมต่อไป โดยเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะถูกทำลาย โดยวิธีย่อยกระดาษ

ท่านสามารถเลือกที่จะตอบหรือไม่ตอบแบบประเมินชุดนี้ได้ โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่าน และหากท่านมีข้อสงสัย ท่านสามารถสอบถามเพิ่มเติมจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่มีความเสี่ยงต่ำ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147

E-mail: [cccu@chula.ac.th](mailto:cccu@chula.ac.th)



097/1/56

28 พ.ย. 2557

27 พ.ย. 2558

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

(สำหรับอาจารย์ผู้จัดการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสัมภาษณ์)

ทำที่ .....  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



เลขที่ ผู้ให้สัมภาษณ์.....

..... 097.1/56

..... 28 พ.ย. 2557

..... 27 พ.ย. 2558

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้จัดการศึกษาระดับปริญญาเอก

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ชื่อผู้วิจัย นางรัชนิพร ไชยมิ่ง ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษารักษานายุกาญ

ที่อยู่ติดต่อ ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนการศึกษาศถบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์  
อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ที่บ้าน 199/159 ม.3 ถนนราชพฤกษ์ ต.บางขุนทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-5901828 มือถือ 089-9637747 E-mail: rcpuy55@gmail.com

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือ  
ได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วม  
การวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมใน โครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอมให้ข้อมูล  
โดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่ในงาน รวมถึงปัญหาและ  
อุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากกรวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากกร  
วิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่  
เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่  
จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่  
คณะกรรมการพิทักษ์มาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147, 0-2218-8141 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนา  
หนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(นางรัชนิพร ไชยมิ่ง)

ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

(สำหรับผู้ที่ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์ ของจิตวิทยาพยาบาลในสังกัดและสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่ม  
เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์)



ทำที่ .....  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... 094-1/56

เลขที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร อาจารย์.....

วันรับทราบ..... 28 พ.ย. 2557

วันหมดอายุ..... 27 พ.ย. 2558

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามทำหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ปฏิบัติการศึกษาระดับปริญญาเอก

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ชื่อผู้วิจัย นางรัชนิพร ไชยมี้ง ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาระดับปริญญาเอก

ที่อยู่ติดต่อ ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์

อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ที่บ้าน 199/159 ม.3 ถนนราชพฤกษ์ ต.บางขุนทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-5901828 มือถือ 089-9637747 E-mail: rcpuy55@gmail.com

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือ  
ได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยงอันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วม  
การวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมใน โครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วม  
การประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ปฏิบัติการศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการ  
วิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่  
เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่  
จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่  
คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาโน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147, 0-2218-8141 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chulab.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนา  
หนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(นางรัชนิพร ไชยมี้ง)

ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ.....

(.....)





(ตัวอย่าง)

## เครื่องมือชุดที่ 1

## แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ

ปริญญาเอกวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามโดยมีฐานมาจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกๆ สำหรับนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ ต่อไป

แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินความตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ โดยพิจารณาความถูกต้อง/สอดคล้อง/ครอบคลุมกับเนื้อหาที่กำหนด การตีความหมายของข้อคำถาม และความชัดเจนรัดกุมในการใช้ภาษา โดยโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |     |    |   |
|-----|----|---|
| ให้ | +1 | เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นตรงกับเนื้อหาที่กำหนด     |
|     | 0  | เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงกับเนื้อหาที่กำหนด |
|     | -1 | เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหาที่กำหนด  |

การตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะของท่าน เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง โดยจะทำให้แบบสอบถามมีความครอบคลุม ถูกต้อง ชัดเจน เป็นไปตามหลักวิชาการ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพและนับถือ

นางรัชณีพร ไชยมิ่ง

นิสิตระดับดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์ฯ	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ปัจจัยด้านโครงสร้างและ นโยบายการบริหารของ องค์กร	1. วิทยาลัยฯ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
	2. นโยบายการบริหารขององค์กรที่สอดคล้องกันระหว่าง นโยบายของหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย				
	3. นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความ ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				
	4. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร				
	5. การมีรายละเอียดในการบริหารและการจัดการองค์กรที่ ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงานในความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่				
	6. การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายจาก องค์กร โดยไม่ต้องทำงานที่เกินบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ				
	7. การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มี ระดับชั้นการบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน				
	8. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว				
	9. วัฒนธรรม และค่านิยม เชิงสร้างสรรค์ขององค์กร				
	10. ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร				
ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมและ สิ่งอำนวยความสะดวก ในการทำงาน	11. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อ ต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาดสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน อุณหภูมิเหมาะสม มี เนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด มีห้องพักผ่อน น้ำชา กาแฟ เป็นต้น				
	12. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิด อุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น				
	13. การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ภายใน สภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น				
	14. โอกาสและสิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางาน วิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น				

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์ฯ	รายการข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการ ต่างๆ	15. การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์				
	16. การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ รางวัล โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์				
	17. การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน จัดให้ อย่างเหมาะสม				
	18. การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติ คุณ				
ปัจจัยด้านการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา	19. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์				
	20. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล				
	21. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	22. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดย ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ แก้ปัญหา เป็นต้น				
	23. การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และ เสริมแรงในรูปแบบต่างๆ				
	24. ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน				
	25. พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของ ผู้บังคับบัญชา เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ รักษาคำมั่นสัญญา มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น				
	26. การยอมรับ และเห็นถึงความมีคุณค่า ความสำคัญใน ตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร				
27. การให้อำนาจบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชา (Authority)					

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์ฯ	รายการข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ปัจจัยด้านการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)	28. การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร (Autonomy)				
	29. การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานได้ ทำงานและพัฒนาตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ				
	30. การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจาก ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร				
	31. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับใน การทำงานจากผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร				
	32. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหารในการประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน				
	33. การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม ของ ผู้บังคับบัญชา (Equity)				
	34. การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ของผู้บังคับบัญชา (Equality)				
ปัจจัยด้านลักษณะงาน และการทำงาน	35. ลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีความหมาย				
	36. ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน				
	37. งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มใน การทำงาน				
	38. ลักษณะงานที่ใช้ความรู้และทักษะซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ				
	39. ลักษณะงานที่ท้าทาย ใช้ความสามารถ				
	40. ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า				
	41. งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อ ร่างกายและจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้อ หรือถูก ทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น				
	42. ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน				
	43. ความชอบและรักในงานที่ทำ				
	44. ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม				
45. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่สมดุลกันทั้งในงานด้าน การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ					
46. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน					

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์ฯ	รายการข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ปัจจัยด้านลักษณะงาน และการทำงาน (ต่อ)	47. การมีส่วนของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย				
	48. การมีส่วนของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการ บริการวิชาการ				
	49. มีการหมุนเวียนเวียนงาน หรือเปลี่ยนหน้าที่ความ รับผิดชอบในงาน (Job rotation)				
	50. การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะ ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมี คุณภาพ				
	51. การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถ ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนด หรือ วางแผนไว้ได้				
	52. การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน				
	53. ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)				
ปัจจัยด้านความ เจริญก้าวหน้าในงานและ วิชาชีพ	54. โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทางการบริหาร				
	55. การมีโอกาพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ				
	56. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ				
	57.โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์				
ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน	58. การมีกระบวนการทำงานเป็นทีมของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน				
	59. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ				
	60. การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของสังคมผู้ร่วมงาน				

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์ฯ	รายการข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ปัจจัยส่วนบุคคล และทางสังคม	61. การสามารถรักษาสมาคมของชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัวและภาระรับผิดชอบต่อครอบครัวได้				
	62. ความสะดวกในการเดินทาง ได้แก่ การจราจรไม่ติดขัด สถานที่ทำงานตั้งอยู่ใกล้บ้าน ใกล้โรงเรียนที่ต้องเดินทาง รับ-ส่งบุตร มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้สถานที่ทำงาน เป็นต้น				
	63. การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ				
	64. อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม				
	65. การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน				
	66. การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

(ตัวอย่าง)

**เครื่องมือชุดที่ 2**

แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความและเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ.....ปี (เต็ม)

3. สถานภาพสมรส

โสด  สมรส  หย่า  หม้าย

4. ตำแหน่ง  พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ปฏิบัติการ  พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการ  
 พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ  อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน วิทยาลัยพยาบาล.....

6. รายได้เฉพาะที่เป็นเงินเดือนในปัจจุบัน (ก่อนหักภาษีและหักรายจ่ายอื่นๆ)

ไม่เกิน 15,000 บาท  15,001 – 25,000 บาท  
 25,001 – 35,000 บาท  มากกว่า 35,000 บาท

7. รายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนต่อเดือน (เงินเพิ่มอื่นๆ ที่ได้รับ ได้แก่ ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง  
ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา ฯลฯ)

ไม่มี  
 ไม่เกิน 5,000 บาท  5,001 – 10,000 บาท  
 10,001 – 15,000 บาท  มากกว่า 15,000 บาท

8. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ไม่เกิน 5 ปี (เต็ม)  มากกว่า 5 – 10 ปี (เต็ม)  
 มากกว่า 10 – 15 ปี (เต็ม)  มากกว่า 15 – 20 ปี (เต็ม)  
 มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

9. การศึกษาในระดับปริญญาเอก

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก เมื่อปี พ.ศ. ....  ในประเทศ  ต่างประเทศ  
 กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก โดยได้เข้าศึกษา เมื่อปี พ.ศ. ....  ในประเทศ  ต่างประเทศ

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณา **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานตามข้อความดังต่อไปนี้ ว่ามีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ ในระดับใด** และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมิเกณฑ์ ดังนี้

- 1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้น มีความจูงใจให้คงอยู่ในงาน ได้ในระดับมากที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ระดับของความจูงใจให้คงอยู่ในงาน				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกัน ระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย					
3. นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
4. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร					
5. มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กร ที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ					
6. การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร					
7. การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน					
8. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว					
9. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ ต่อคนในองค์กร					
10. ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร					



ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ระดับของความจูงใจให้คงอยู่ในงาน				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
11. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดัง รบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น					
12. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น					
13. การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่ นั่งสบาย เป็นต้น					
14. สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น					
15. การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์					
16. การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์					
17. การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ					
18. การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน จัดให้อย่างเหมาะสม					
19. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดยให้การยอมรับความรู้สึกรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและสนใจความเป็นอยู่/สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น					
20. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล					

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ระดับของความจูงใจให้คงอยู่ในงาน				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
21. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ					
22. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น					
23. การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ					
24. ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน					
25. พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติรักษาคำมั่นสัญญา มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น					
26. การยอมรับ และเห็นถึงควมมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร					
27. การให้สิทธิในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร					
28. การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร					
29. การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนาตามศักยภาพความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ					
30. การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร					
31. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร					

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ระดับของความจูงใจให้คงอยู่ในงาน				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
32. การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตาม ผลงาน					
33. การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม					
34. การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ					
35. ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร					
36. ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน					
37. งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน					
38. ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ					
39. ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ					
40. ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า					
41. งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้ หรือถูกทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น					
42. ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน					
43. ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม					
44. การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอน และการวิจัย ที่มีความสมดุลกัน					
45. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน					
46. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย					
47. มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation)					

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ระดับของความจูงใจให้คงอยู่ในงาน				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
48. การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ					
49. การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนดหรือวางแผนไว้ได้					
50. การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน					
51. ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)					
52. โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร					
53. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ					
54. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์					
55. การมีโอกาพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ					
56. กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน					
57. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากันไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ					
58. การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน					
59. ความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการรับผิดชอบต่อครอบครัว					
60. ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น					

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน	ระดับของความจูงใจให้คงอยู่ในงาน				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
61. การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ					
62. อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม					
63. การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน					
64. การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม					
65. ปัจจัยอื่นๆ (โปรดระบุ) .....					
66. ปัจจัยอื่นๆ (โปรดระบุ) .....					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของท่าน ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน

.....

.....

.....

.....

(ตัวอย่าง)

**เครื่องมือชุดที่ 3****แบบสัมภาษณ์****ปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒិการศึกษาระดับปริญญาเอก****วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**

**คำชี้แจง** การสัมภาษณ์อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกฯ ในการศึกษาวิจัยนี้ จะเป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) ถึงประเด็นรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นในขั้นต้นแล้ว โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง

การสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ปัจจัยสำคัญที่มีความสนใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ปัจจุบันท่านมีอายุ.....ปี (เต็ม)
2. สถานภาพสมรสของท่าน คือ  โสด  สมรส  หย่า  หม้าย
3. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน คือ .....
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ..... ปี (เต็ม)
5. การศึกษาในระดับปริญญาเอกของท่าน
  - สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก เมื่อปี พ.ศ. ....  ในประเทศ  ต่างประเทศ
  - กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก โดยได้เข้าศึกษา เมื่อปี พ.ศ. ...  ในประเทศ  ต่างประเทศ

**ตอนที่ 2 ปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

1. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณปัจจัยสำคัญใดในองค์ประกอบด้าน การนำองค์กรของผู้บริหาร ที่สามารถมุ่งใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรก ตามลำดับ]

1.1 ได้แก่ .....

1.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความมุ่งใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)

มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
------------------	------------	----------------	-------------	-------------------

1.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

2. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณปัจจัยสำคัญใดในองค์ประกอบด้าน **ผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน** ที่สามารถมุ่งใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรกตามลำดับ]

2.1 ได้แก่ .....

2.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความมุ่งใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)

มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
------------------	------------	----------------	-------------	-------------------

2.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าการปัจจัยสำคัญใดในองค์ประกอบด้าน นโยบายการบริหารขององค์กร ที่  
สามารถจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรก ตามลำดับ]

3.1 ได้แก่ .....

3.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)

มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

3.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

4. ท่านมีความคิดเห็นว่าการปัจจัยสำคัญใดในองค์ประกอบด้าน ลักษณะงานและการทำงาน ที่สามารถ  
จูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรก ตามลำดับ]

4.1 ได้แก่ .....

4.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)



มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

4.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

.....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นว่ายปัจจัยสำคัญใดในองค์ประกอบด้าน **สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อ  
การทำงาน** ที่สามารถจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรก  
ตามลำดับ]

5.1 ได้แก่ .....

.....

5.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)

มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

5.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

.....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานขององค์ประกอบด้าน **สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต** ที่สามารถจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรกตามลำดับ]

6.1 ได้แก่ .....

.....

6.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)

มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
------------------	------------	----------------	-------------	-------------------

6.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

.....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

.....

7. ท่านมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานขององค์ประกอบด้าน **ทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน** ที่สามารถจูงใจต่อการทำให้อาจารย์คงอยู่ในงานได้ **มากที่สุด** [ 2 - 3 ปัจจัยแรกตามลำดับ]

7.1 ได้แก่ .....

.....

7.2 โดยท่านเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีความจูงใจให้คงอยู่ในงานได้ในระดับใด (ใน 5 ระดับ)

มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
------------------	------------	----------------	-------------	-------------------

7.3 ท่านคิดว่าปัจจัยดังกล่าว เป็น  จุดแข็ง  จุดอ่อน  โอกาส หรือ  อุปสรรค  
ขององค์กรต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ฯ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

- เนื่องจากเหตุใด (โปรดระบุเหตุผล) .....

.....

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางเพื่อการเสริม พัฒนา หรือการปรับปรุง แก้ไขปัญหา  
อุปสรรคนั้นๆ .....

.....

8. ความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการทำให้อาจารย์ฯ คงอยู่  
ในงาน

.....

9. ข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิกการศึกษา  
ระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

.....

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์  
วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม รวมจำนวน 64 ตัวแปร แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Method) และหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) โดยผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ และ 60 ตัวแปร มีค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 3.038-13.542 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพร้อมกันได้ร้อยละ 74.010 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้สูงสุด ร้อยละ 22.570 องค์ประกอบที่ 2 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 15.949 องค์ประกอบที่ 3 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 10.154 องค์ประกอบที่ 4 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 8.254 องค์ประกอบที่ 5 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 6.874 องค์ประกอบที่ 6 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ ร้อยละ 5.146 และองค์ประกอบที่ 7 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ต่ำสุด ร้อยละ 5.063

ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

<u>องค์ประกอบ</u>	<u>ชื่อองค์ประกอบ</u>
1	การนำองค์กรของผู้บริหาร
2	ผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
3	นโยบายการบริหารขององค์กร
4	ลักษณะงานและการทำงาน
5	สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน
6	สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต
7	ทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

**องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร** ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 17 ตัวแปร ดังนี้

1	การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน
2	การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ
3	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล
4	การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม
5	การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร
6	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น
7	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ
8	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดยให้การยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและสนใจความเป็นอยู่/สวัสดิการ ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น
9	การยอมรับ และเห็นถึงควมมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร
10	พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ รักษาความลับ มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น
11	การให้สิทธิในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร
12	การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร
13	การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนาตามศักยภาพความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ
14	การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ
15	ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน
16	การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร
17	การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงาน จากที่กำหนดหรือวางแผนไว้ได้

องค์ประกอบที่ 2 ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ประกอบด้วย 16 ตัวแปร ดังนี้

1	การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์
2	โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์
3	ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม
4	ความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการรับผิดชอบต่อครอบครัว
5	การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอน และการวิจัย ที่มีความสมดุลกัน
6	การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์
7	การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย
8	โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ
9	โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร
10	วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดี และเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กร
11	การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ
12	สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น
13	กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน
14	การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน จัดให้อย่างเหมาะสม
15	การมีโอกาสดำเนินงานเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ
16	ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)

**องค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร** ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ดังนี้

1	นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
2	นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย
3	วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4	มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
5	การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
6	การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมาย จากองค์กร
7	การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชา เหมาะสม ไม่ซับซ้อน
8	ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กรที่มีความสะดวกและคล่องตัว

**องค์ประกอบที่ 4 ด้านลักษณะงานและการทำงาน** ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ดังนี้

1	ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ
2	ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ
3	ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน
4	งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน
5	ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า
6	ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร

**องค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน** ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้

1	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น
2	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น
3	การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น
4	การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม
5	งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ เช่น เสียงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้ หรือถูกทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น
6	ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน

**องค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต** ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1	อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม
2	ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น
3	การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ
4	การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน

**องค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน** ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้

1	การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ
2	สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ
3	การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน



(ตัวอย่าง)  
**เครื่องมือชุดที่ 4**  
**แบบประเมิน**

ความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ  
 ปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความและเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ.....ปี (เต็ม)

3. สถานภาพสมรส

โสด  สมรส  
 หย่า  หม้าย

4. ตำแหน่ง

พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ปฏิบัติการ  
 พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการ  
 พยาบาลวิชาชีพด้านการสอน ชำนาญการพิเศษ  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน วิทยาลัยพยาบาล.....

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ไม่เกิน 5 ปี (เต็ม)  
 มากกว่า 5 – 10 ปี (เต็ม)  
 มากกว่า 10 – 15 ปี (เต็ม)  
 มากกว่า 15 – 20 ปี (เต็ม)  
 มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

7. การศึกษาในระดับปริญญาเอก

กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก  
 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน  
ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**คำชี้แจง** ขอให้พิจารณา **วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์** ตามข้อความที่ได้ระบุเป็นรายข้อ โดย  
ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ **ว่ามีความเหมาะสม ในระดับใด** และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงกับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในระดับมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด

**วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์  
วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ระดับความเหมาะสม				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
<b>วิสัยทัศน์</b>					
อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นผู้ที่มี ศักยภาพสูง มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี มี คุณธรรม จริยธรรม มีความสุข มีความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร					
<b>พันธกิจ</b>					
1. ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก					
2. พัฒนาอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ให้มี ศักยภาพสูง และมีความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	ระดับความเหมาะสม				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
3. ส่งเสริมให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย/วิชาการ ที่มีคุณค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม					
4. เสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การเป็นคนดีและคนเก่ง และจิตสำนึกความรัก ผูกพัน และคงอยู่กับองค์กร ของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก					
<b>เป้าประสงค์</b>					
1. มีระบบและกลไกที่สนับสนุนและเอื้อให้อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ภายใน 1-2 ปี					
2. อาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้/ความเชี่ยวชาญ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี					
3. มีองค์ความรู้ งานวิจัยและผลงานวิชาการ และมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี					
4. จำนวนอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกฯ ที่ขอโอน/ย้าย หรือลาออก ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี					

กลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัย  
พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
<b>1. กลยุทธ์: ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร</b>					
<b>1.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน</b>					
1.1.1 เร่งรัด ผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก โดยเร็ว					
<b>1.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</b>					
1.2.1 ร่วมผลักดันพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกให้ผ่านโดยเร็ว และเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก					
1.2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมการทำงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์ทุกระดับ					
1.2.3 พัฒนาระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน					
1.3 อื่นๆ โปรดระบุ ..... .....					

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
<b>2. กลยุทธ์: ด้านการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์</b>					
<b>2.1 กลยุทธ์ระดับสถาบัน</b>					
2.1.1 จัดตั้งกองทุนวิจัยและผลงานวิชาการ ของสถาบันพระบรมราชชนก					
2.1.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการระดับสถาบัน กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ					
2.1.3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก สถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางสังคม (Social Capital)					
<b>2.2 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย</b>					
2.2.1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการกับนานาชาติ โดยใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอกต่างประเทศ					
2.2.2 สร้างมาตรการส่งเสริมการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาเอก ในการพัฒนาผลงานวิจัย/วิชาการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน					
2.3 อื่นๆ โปรดระบุ ..... ..... ..... .....					

กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
3. กลยุทธ์: ด้านการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กร					
3.1 กลยุทธ์ระดับวิทยาลัย					
3.1.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้กับอาจารย์ โดยเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดี และคนเก่ง มีความรัก ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร					
3.1.2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ สิ่งสนับสนุนที่เอื้อในการปฏิบัติงาน และชีวิต/ความเป็นอยู่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอาจารย์ไว้ในระบบ					
3.2 อื่นๆ โปรดระบุ ..... ..... ..... .....					

ภาคผนวก ง  
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย



**ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยค่าดัชนีความสอดคล้อง**  
(IOC: Index of item objective congruence)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่มีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร</b>		
1. วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.0	คัดเลือกไว้
2. นโยบายการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย	0.8	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
3. นโยบายขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	1.0	คัดเลือกไว้
4. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	1.0	คัดเลือกไว้
5. มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
6. การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
7. การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) มีระดับชั้นการบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ซับซ้อน	1.0	คัดเลือกไว้
8. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความสะดวกและคล่องตัว	1.0	คัดเลือกไว้
9. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่ก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กร	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้



ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ใน งานของอาจารย์ผู้ฝึกการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารขององค์กร (ต่อ)</b>		
10. ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานหรือองค์กร	1.0	คัดเลือกไว้
<b>ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน</b>		
11. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน ไม่มีกลิ่นเหม็น อุณหภูมิเหมาะสม มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด เป็นต้น	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
12. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เช่น อาคารมีทางหนีไฟ สถานที่ทำงานไม่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย เป็นต้น	1.0	คัดเลือกไว้
13. การมีความพร้อมของทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เช่น ห้องทำงานมีอุปกรณ์ เครื่องใช้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน มีโต๊ะเก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย เป็นต้น	0.8	คัดเลือกไว้
14. สิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการและวิจัย เช่น เงินทุน เวลา ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรทางวิชาการ เป็นต้น	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
<b>ปัจจัยด้านผลตอบแทน รางวัล สิทธิและสวัสดิการต่างๆ</b>		
15. การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์	0.8	คัดเลือกไว้
16. การมีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ/บำนาญ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์	0.8	คัดเลือกไว้
17. การยกย่อง คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณ	1.0	คัดเลือกไว้
18. การมีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน จัดให้อย่างเหมาะสม	0.8	คัดเลือกไว้

ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา</b>		
19. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration leadership) โดยให้การยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา แสดงความชื่นชม เอื้ออาทรและสนใจความเป็นอยู่/ สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
20. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
21. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำงานที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
22. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น	1.0	คัดเลือกไว้
23. การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
24. ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน	1.0	คัดเลือกไว้
25. พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหาร เช่น ความห่วงใย ใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ รักษาความลับสัญญา มีความจริงใจและเปิดเผย เป็นต้น	1.0	คัดเลือกไว้
26. การยอมรับ และเห็นถึงควมมีคุณค่า ความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	1.0	คัดเลือกไว้
27. การให้สิทธิในการบริหารและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
28. การให้อิสระในการทำงานของผู้บริหาร	1.0	คัดเลือกไว้

ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ใน งานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)</b>		
29. การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ	1.0	คัดเลือกไว้
30. การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้บริหาร	1.0	คัดเลือกไว้
31. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลป้อนกลับในการทำงานจากผู้บริหาร	1.0	คัดเลือกไว้
32. การมีความเป็นธรรมของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลประโยชน์/ค่าตอบแทนตามผลงาน	1.0	คัดเลือกไว้
33. การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม	1.0	คัดเลือกไว้
34. การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
<b>ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน</b>		
35. ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
36. ความหลากหลาย และน่าสนใจของงาน	0.8	คัดเลือกไว้
37. งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน	1.0	คัดเลือกไว้
38. ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
39. ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ	1.0	คัดเลือกไว้
40. ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า	1.0	คัดเลือกไว้
41. งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้อ หรือถูกทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
42. ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน	1.0	คัดเลือกไว้
43. ความชอบและรักในงานที่ทำ	0.4	ตัดออก
44. ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม	0.8	คัดเลือกไว้
45. การมีส่วนร่วมของภาระงานในด้านการสอน และการวิจัย ที่มีความสมดุลกัน	0.8	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
46. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการสอน	1.0	คัดเลือกไว้
47. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการวิจัย	1.0	คัดเลือกไว้

ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิจำกัดการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยด้านลักษณะงานและการทำงาน (ต่อ)</b>		
48. การมีส่วนร่วมของภาระงานที่เน้นไปในงานด้านการบริการวิชาการ	0.6	<u>ตัดออกตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ</u>
49. มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job rotation)	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
50. การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ	1.0	คัดเลือกไว้
51. การมีความยืดหยุ่นในงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ขยายทิศทางของงานจากที่กำหนด หรือวางแผนไว้ได้	1.0	คัดเลือกไว้
52. การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน	1.0	คัดเลือกไว้
53. ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)	1.0	คัดเลือกไว้
<b>ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ</b>		
54. โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร	1.0	คัดเลือกไว้
55. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ	1.0	คัดเลือกไว้
56. โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์	1.0	คัดเลือกไว้
57. การมีโอกาพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพและในงานที่ปฏิบัติ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ	1.0	คัดเลือกไว้

ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน</b>		
58. กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ของผู้ร่วมงานในหน่วยงาน	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
59. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึงพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ	1.0	คัดเลือกไว้
60. การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน	1.0	คัดเลือกไว้
<b>ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม</b>		
61. ความสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว	1.0	คัดเลือกไว้

ตารางที่ 3.6 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยส่วนบุคคลและทางสังคม (ต่อ)</b>		
62. ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น	1.0	ปรับปรุงและคัดเลือกไว้
63. การมีโอกาสในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่นั้นๆ	1.0	คัดเลือกไว้
64. อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่นั้นๆ ที่เหมาะสม	1.0	คัดเลือกไว้
65. การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน	1.0	คัดเลือกไว้
66. การมีความเจริญ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิต ของชุมชน และสังคมแวดล้อม	0.6	คัดเลือกไว้

ผลการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ในข้อคำถามแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 66 ข้อ ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่า IOC พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.60 - 1.00 จำนวน 65 ข้อ และมีค่า IOC เท่ากับ 0.4 จำนวน 1 ข้อ โดยเมื่อพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่า IOC  $\leq$  0.50 จำนวน 1 ข้อ และข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง เหมาะสมกับเนื้อหา จำนวน 1 ข้อ รวมเป็น 2 ข้อ ออกแล้ว จึงได้ข้อคำถามที่เหลือ รวมจำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ โดยมีข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.6 จำนวน 1 ข้อ ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.8 จำนวน 8 ข้อ และข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.0 จำนวน 55 ข้อ

ผลวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
ของครอนบัค (Coefficient Alpha's Cronbach =  $\alpha$ )

```
GET FILE='C:\Users\User\Documents\Reliable Thesis.sav'. RELIABILITY /VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14 f15 f16
f17 f18 f19 f20 f21 f22 f23 f24 f25 f26 f27 f28 f29 f30 f31 f32 f33 f34 f35 f36 f37 f38 f39 f40 f41 f42 f43 f44 f45 f46 f47 f48 f49 f50 f51
f52 f53 f54 f55 f56 f57 f58 f59 f60 f61 f62 f63 f64 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE.
```

### Reliability

[DataSet1] C:\Users\User\Documents\Reliable Thesis.sav

Scale: ALL VARIABLES



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	64

ภาคผนวก จ  
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)  
ในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน  
ของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



**ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)**  
**ในแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ**  
**ปริญญาเอกฯ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ ในความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended) โดยมีข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
1.	1. สถานที่ปฏิบัติงานเดิม โต๊ะที่นั่งทำงานอยู่ในห้องที่ไม่มีห้องน้ำ ต้องไปขอเข้าห้องน้ำที่ห้องพักอาจารย์อื่นที่มีห้องน้ำ โดยรองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร ได้มาเก็บห้องน้ำสำหรับนักศึกษาให้ 1 ห้อง แต่ขณะนี้ดีขึ้นมากแล้ว โดยได้ย้ายขึ้นมาในห้องทำงานใหม่ซึ่งเป็นห้องพักอาจารย์ 2. การมีความเป็นพวกพ้องสูง จนไม่ได้จัดงานที่เหมาะสม ตำแหน่งที่เหมาะสม และทำลายความสามารถในการปฏิบัติงาน
2.	ความคาดหวังจากองค์กรในอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ทำให้มีภาระงานมาก แต่การได้รับเงินเดือนตามขั้นเงินเดือนที่ต่ำ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในปัจจุบันหรือเงินเดือนขององค์กรอื่นๆ ทำให้อาจารย์มีโอกาสโยกย้าย/ลาออกสูง
3.	
4.	
5.	
6.	1. ตำแหน่งทางวิชาการ 2. ความรัก สามัคคี ในองค์กร
7.	
8.	
9.	1. ผู้บริหารควรอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี และอยู่ในตำแหน่งได้ต่อเนื่องติดต่อกัน ไม่เกิน 2 วาระ เพื่อมิให้เกิดการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร 2. ควรขยายกรอบให้อาจารย์พยาบาลทุกคนสามารถทำผลงานวิชาการ เพื่อขอรับการประเมินระดับเชี่ยวชาญ (ระดับ 9) ได้ โดยไม่ควรกำหนดไว้สำหรับผู้บริหารเท่านั้น
10.	วัฒนธรรมองค์กร ควรมีการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็น ไม่อิจฉาริษยากลั่นแก๊ง เล่นพรรคพวก ลำเอียง วังเต้น มีเส้นสาย และมีความไม่เป็นธรรม

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
11.	1. ควรมีเงินเพิ่มให้ตามวุฒิการศึกษาด้วย 2. การปรับคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอก ควรขยายให้ครอบคลุมในทุกสาขา นอกเหนือจากปริญญาเอกทางการพยาบาล เนื่องจากเป็นสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นปริญญาเอกด้านการศึกษาก็มีความสำคัญเช่นกัน
12.	ควรใช้ศักยภาพของอาจารย์ที่จบระดับปริญญาเอกให้เหมาะสม โดยมีระบบแบ่งสัดส่วน ภาระงานวิจัยกับการสอนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้เกณฑ์ภาระงานเดียวกันหมด ตั้งแต่อาจารย์ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	ได้ผลตอบแทนค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับการทำงานในปริมาณที่มาก
21.	
22.	1. มีการกำหนดภาระงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ 2. การได้มีโอกาสทำงานวิชาการอย่างจริงจังมากกว่าการทำงานอื่นที่ไม่ใช่งานวิชาการ โดยตรง เช่น การทำเอกสารการเงิน การจัดทำเอกสารการประชุม ฯลฯ 3. มีระบบการทำงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
23.	
24.	
25.	
26.	

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
27.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสแกนนิ้วมือเข้าทำงาน เวลาเช้า-เลิกงานในทุกวัน ทำให้ไม่มีอิสระในการทำงาน ควรให้อิสระอาจารย์ในการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ เพราะในสถานที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมไม่ค่อยเอื้อต่อการทำงานที่ต้องใช้สมาธิ โดยหากไม่มีการสอน หรือไม่มีนัดการประชุม ควรให้อิสระและโอกาสในการเลือกสถานที่ทำงาน</li> <li>2. ควรยกเลิกภาระงานของอาจารย์บางอย่างที่ไม่จำเป็น เช่น ทำบันทึกเบิกอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่างๆ หรือควรจัดวางอุปกรณ์ดังกล่าวไว้ให้เป็นสัดส่วน เพื่อให้อาจารย์สะดวกในการใช้งาน</li> <li>3. พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายใน-นอกวิทยาลัย โดยไม่ต้องวนเวียนอยู่กับระบบเอกสาร หรือระบบกึ่ง Electronic</li> <li>4. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนในระบบ Integrate Curriculum ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อลดภาระงานของทั้งอาจารย์และนักศึกษา ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้อาจารย์มีโอกาสพัฒนางานวิชาการได้มากขึ้น โดยยังคงประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ผู้สู่นักศึกษา</li> </ol>
28.	
29.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรักและผูกพันต่อองค์กร</li> <li>2. ความรักในวิชาชีพและอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นต่อสังคมส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิตพยาบาล</li> <li>3. ความสะดวกสบายเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นๆ ในวิชาชีพเดียวกัน</li> </ol>
30.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปักจ้ยและแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การมีโอกาสทำงานร่วมกับเครือข่ายวิชาการอื่นๆ ภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะในองค์กรต่างประเทศ จะทำให้เกิดการขยายงานในวงกว้างและเป็นสากล ซึ่งจะทำให้อาจารย์วุฒิ การศึกษาปริญญาเอกได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์ในองค์กร</li> <li>2. การจัดสรรงานและแบ่งภาระงาน/สัดส่วนงานตามคุณวุฒิการศึกษา เช่น จบปริญญาเอก ควรเน้นงานวิชาการชั้นสูง งานวิจัย/สร้างเครือข่ายวิชาการ สรรหาทุนจากหน่วยงาน ภายนอกทั้งในและต่างประเทศ เน้นการเป็น Project Manager ในงานวิชาการหรือ งานวิจัย ระดับชาติ/นานาชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้จบการศึกษาปริญญาเอก รู้สึกว่าได้ทำงานตามความเหมาะสมของคุณวุฒิ และมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป</li> </ol>
31.	

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
32.	
33.	การมีเวลาให้ทำงานวิชาการ เช่น การทำวิจัยหรือโครงการต่างๆ ภายในวิทยาลัย เนื่องจากงานสอนหรืองานประจำ หรืองานบริการวิชาการ ใช้เวลาในการทำงานเต็มเวลาแล้ว
34.	1. การสอนงานโดยใช้ระบบที่เลี้ยงในองค์กร 2. การเสนอแนะงานแบบกัลยาณมิตรของคนในองค์กร
35.	
36.	
37.	
38.	
39.	
40.	
41.	
42.	1. การเปิดโอกาสและอิสระในสาขาที่ศึกษาต่อ 2. ความเท่าเทียมกันในการบริหารคน/งาน 3. การเข้าใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ 4. การให้อิสระในการเลือกปฏิบัติงานตามความชอบ/ความถนัด
43.	
44.	
45.	
46.	
47.	ปัญหาสุขภาพของตนเองและครอบครัว
48.	
49.	

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
50.	ภาระงานประจำที่มากเกินไป ทำให้ไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เต็มที่ ต้องทำวิจัยในขณะที่มีภาระงานการสอน และงานชั้นWARD (สอนการฝึกภาคปฏิบัติบนหอผู้ป่วย) จำนวนมาก ทำงานเหนื่อยจนไม่มีเวลาทำงานวิจัย
51.	
52.	มีทีมการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
53.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ให้งบค่างานต่างประเทศ</li> <li>2. การมีตำแหน่งทางวิชาการสำหรับอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก</li> <li>3. การให้ความสำคัญกับอาจารย์ที่เรียนปริญญาเอกสาขาอื่น ที่ไม่ใช่ทางการแพทย์พยาบาล เพราะการเรียนระดับปริญญาเอก สำคัญที่กระบวนการทำวิจัยได้ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่วงการวิชาการ</li> </ol>
54.	วัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศทางวิชาการที่กระตือรือร้น
55.	การบริหารที่ใช้อาจารย์ที่สำเร็จปริญญาเอกอย่างเหมาะสมกับความสามารถ โดยแตกต่างจากการบริหารที่ใช้อาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี/โท
56.	
57.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรเสริมสร้างแรงจูงใจในเรื่องภาระงานตามระดับความรู้ ความสามารถ ของแต่ละบุคคลที่เหมาะสม เช่น ปริญญาเอกควรรับผิดชอบด้านงานวิจัย งานสอน บริการวิชาการ กิจกรรมนักศึกษา ตามลำดับ ส่วนระดับปริญญาโท รับผิดชอบด้านงานสอน วิจัย บริการวิชาการ กิจกรรมนักศึกษา ตามลำดับ โดยสำหรับการบริหารงานในองค์กรควรนำจำนวนอาจารย์เป็นตัวหาร จำนวนงานโดยรวม (ทุกงาน) โดยไม่แบ่งแยกตามลักษณะงาน</li> <li>2. ความตระหนักรู้ในหน้าที่ โดยอาจารย์บางคนที่มีภาระงานขั้นต่ำของเกณฑ์และไม่ช่วยเหลืองานด้านการสอน ซึ่งงานสอนเป็นกลไกขับเคลื่อนงานขององค์กรทั้งหมด</li> <li>3. การไม่ World Wide ในระดับประเทศและระดับโลก ซึ่งเรามีช่องทางน้อยกว่าของมหาวิทยาลัย</li> <li>4. ปัจจัยนำเข้าขององค์กร เช่น นักศึกษาที่รับเข้ามีเกรดเฉลี่ยต่ำ อาจารย์ไม่มีคุณภาพ มีงบประมาณน้อย และบริหารงบประมาณยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งนโยบายที่กำหนดขึ้นมาไม่ครอบคลุม ทำให้ผู้บริหารบางคนไม่สามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้</li> <li>5. นโยบายในระดับประเทศ ควรให้ความสำคัญกับคนที่คงอยู่ในองค์กร ไม่คิดลาออก โดยเพิ่มโอกาสการศึกษาต่อต่างประเทศ ทั้งโปรแกรม post doctoral หลักสูตรอบรมเฉพาะทาง 3-4 เดือน ความร่วมมือระหว่างประเทศของ School of nursing/college of nursing ให้มากกว่านี้</li> </ol>

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
58.	
59.	
60.	
61.	
62.	
63.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรับผิดชอบภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากงานการสอนและการวิจัย โดยเฉพาะงานด้านการบริหารหรืองานอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานการสอนและการวิจัย เช่น ผู้ที่จบปริญญาเอกต่างประเทศรับหน้าที่หัวหน้างานวิเทศสัมพันธ์ แม้ว่าจะทำหน้าที่สื่อสารโต้ตอบภาษาอังกฤษได้ แต่บทบาทหน้าที่ของวิเทศสัมพันธ์ไม่ได้ใช้ความเชี่ยวชาญที่ได้รับการพัฒนามาอย่างเป็นระบบ ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานในส่วนนี้มากขึ้น และทำให้มีเวลาในการสอนและการวิจัยน้อยลง มีผลต่อการคงอยู่ในหน่วยงานมาก</li> <li>2. ความสุขในการทำงานซึ่งเกิดจากความเป็นมิตรและไม่ถูกกระทำ จากเพื่อนร่วมงานหรือจากพรรคพวกที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น</li> <li>3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากการทำมีวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในกรณีของผู้ที่รับทุนปริญญาเอกจากหน่วยงานใหม่ ซึ่งต้องไปปฏิบัติงานขอใช้ทุนที่หน่วยงานในภาคอื่นๆ ซึ่งมีใช้ภูมิปัญญา เป็นต้น</li> <li>4. ความคาดหวังขององค์กรต่อการทำวิจัยของผู้ที่จบปริญญาเอกต้องให้สอดคล้องด้วย โดยการจัดการงานในด้านอื่นๆ ทุกพันธกิจควรแตกต่างจากอาจารย์ท่านอื่นๆ</li> </ol>
64.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เงินเดือนสำหรับวุฒิปริญญาเอกในสายงานราชการต่ำกว่าเอกชนมากๆ ถึง 5 เท่า</li> <li>2. สายงานราชการใช้ผู้ที่จบปริญญาเอกไม่เหมาะสมกับวิทยฐานะ เช่น เขียนเบิกของ ขอใช้รถ และอื่นๆ ที่เป็นงานธุรการ นอกจากนี้ยังคิดผลงานจากจำนวนชั่วโมงนิเทศการสอนและชั่วโมงการสอนที่เท่ากัน ในขณะที่เวลาในการทำงานวิจัยหรือจำนวนชั่วโมงในการเขียนตำรา หรือเวลาที่ใช้ในการบริการวิชาการ เช่น ทำวิจัยร่วมกับหน่วยงานราชการอื่น เป็นที่ปรึกษาวิจัย เป็น Facilitator หรือพิธีกรในโครงการระหว่างประเทศ ซึ่งจำนวนชั่วโมงหรือเวลาเหล่านี้กลับไม่ได้นำมาคิดเป็นชั่วโมงภาระงาน เพื่อเพิ่มเงินเดือน ทำให้เมื่อประเมินผลงานออกมา ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานตาม Routine เท่านั้น ได้ระดับประเมินที่สูงกว่า</li> </ol>

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
65.	
66.	ควรมีนโยบายคิดสัดส่วนภาระงานด้านการสอนของผู้ที่จบระดับปริญญาเอกให้มีความแตกต่าง เพื่อที่จะให้กลุ่มคนกลุ่มนี้ได้มีโอกาสพัฒนางานวิจัย ทำโครงการที่ช่วยพัฒนาความก้าวหน้าของการจัดการศึกษาหรือการพยาบาล และส่งเสริมให้อาจารย์กลุ่มนี้ได้พัฒนาองค์ความรู้เฉพาะทางมากขึ้น เช่น การแต่งตำรา การเป็นวิทยากรมืออาชีพ เป็นต้น
67.	1. ผู้บริหารควรดูแลทุกข์สุขของคนในองค์กร ในเรื่องความจำเป็นของคนครอบครัว เช่น ญาติใกล้ชิดป่วย/ตาย เป็นต้น 2. การดูแลในเรื่องความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ควรเอื้อประโยชน์/สนับสนุน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
68.	1. การมอบหมายงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ 2. การส่งเสริม สนับสนุน ให้นำความรู้ ความสามารถมาพัฒนางาน มาสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การให้เวลา และการสนับสนุนทุน เป็นต้น
69.	
70.	
71.	ต้องมี พรบ.ของสถาบัน เพื่อสามารถผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโท เอกได้ และสามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้
72.	
73.	
74.	1. องค์กรต้องออกเป็นหน่วยงานภายใต้กำกับของรัฐ และมี พรบ. ของตนเอง 2. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ต้องมีหลักเกณฑ์ชัดเจน และการขึ้นเงินเดือนสะท้อนตามผลงานอย่างแท้จริง
75.	
76.	
77.	
78.	
79.	การบริหารที่ไม่เป็นธรรมาภิบาล ทำให้การจูงใจให้รักในองค์กรลดลง
80.	

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
81.	
82.	
83.	
84.	
85.	ค่าตอบแทนคุณวุฒิปริญญาเอก ควรมียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันในระดับการศึกษาด้วย
86.	
87.	
88.	
89.	
90.	
91.	
92.	การใช้อาจารย์วุฒิปริญญาเอกไม่คุ้ม โดยไม่ได้ทำงานตามศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ
93.	ความรักในวิชาชีพด้านการสอนพยาบาล
94.	
95.	
96.	
97.	1. การมีวัฒนธรรมในการทำงานที่สร้างสรรค์จะช่วยส่งเสริมความรู้สึกรักในงานที่ อยู่ในงาน 2. ความเสมอภาค ความยุติธรรม ที่มีเหตุผลจะช่วยธำรงรักษาคนที่มีคุณธรรมให้คงอยู่ใน สถาบันมากขึ้น
98.	องค์กรยังมีการแบ่งภาระงานสอน วิจัย บริการทางวิชาการ ของอาจารย์ที่จบปริญญาเอก ที่ไม่มี ความแตกต่าง หากต้องการงานวิจัย หรือบริการวิชาการเพิ่มขึ้นควรให้อาจารย์วุฒิปริญญาเอก มี ภาระงานด้านการสอนลดลง (ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ) แต่ให้มีภาระงานวิจัย/ บริการวิชาการสูงขึ้น
99.	การนำงานวิจัยมาเป็นภาระงานสอน โดยแบ่งสัดส่วนควบคู่ไปกับภาระงานสอน



ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
100.	
101.	มีตำแหน่งทางราชการ เงินเดือนที่เหมาะสม/ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีงานรองรับศักยภาพ เช่น เน้นวิจัย สร้างองค์ความรู้
102.	
103.	
104.	
105.	
106.	
107.	
108.	
109.	
110.	การดำเนินงานของสถาบันที่เอื้อและสนับสนุนเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการของอาจารย์ที่จบปริญญาเอก โดยเป็นการทำงานวิจัยและวิชาการ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสู่การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จะเป็นอีกแนวทางในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า และบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของครู คือ คุณภาพของศิษย์
111.	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
112.	
113.	
114.	
115.	
116.	
117.	
118.	
119.	ควรมีการกำหนดภาระงานตามหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
120.	
121.	

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
122.	การคงอยู่ในงาน สิ่งสำคัญที่สุด คือ ใจของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าทำงานแล้วมีความสุข ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานอยู่ได้นานตลอดไป ดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อความสุขจึงมีความสำคัญ
123.	องค์กรยังไม่มีชัดเจน และมองสถานการณ์สังคมได้ยังไม่ชัดเจน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
124.	ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพขององค์กรควรมีตั้งแต่ระดับสถาบัน เช่น การเปิดสอนในระดับปริญญาโท/เอก โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา รวมถึงสามารถสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นได้ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงในชีวิต และคงอยู่ในงาน
125.	1. การพัฒนาอาจารย์ระดับปริญญาเอก เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วขาดความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยังคงปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างจากเดิม 2. การดูแลรักษาอาจารย์ที่จบปริญญาเอกให้อำรงอยู่ในองค์กร เงินเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ทำ
126.	การให้โอกาสการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ควรเปิดกว้าง ไม่เจาะจงเฉพาะทางการพยาบาล เพราะลักษณะการเรียนหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต พื้นฐานเน้นกระบวนการวิจัยเพียงแต่แตกต่างกันที่สาขาเท่านั้น
127.	
128.	การทำงานที่มีความสุข ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและผู้บริหารที่ดี นำเคารพ ยุติธรรม ที่ทำงานนั้นคงมีความสุขมาก กล่าวคือ หากเพื่อนร่วมงานทุกคนมีความรับผิดชอบต่องานที่ตัวเองทำ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีรายได้ที่มั่นคง เหมาะสมกับอายุ ตำแหน่งที่เป็นอยู่ และมีผู้บริหารที่เก่งคน เก่งงาน และเก่งคุณธรรม เชื่อได้ว่าคงไม่มีการโยกย้ายหรือลาออก
129.	
130.	ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร คือ การบริหารของผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะหล่อเลี้ยงจิตใจบุคลากรไม่ให้ย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ได้แก่ ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน การไม่เล่นพรรคเล่นพวก

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
131.	เนื่องจากมีจำนวนอาจารย์ที่จบปริญญาโทและเอกจำนวนมาก ปัจจัยที่มีความคิดเห็นว่ามีผลต่อแรงจูงใจต่อการคงอยู่ในงาน คือ การใช้ศักยภาพในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของอาจารย์เหล่านั้น สำหรับการพัฒนาบุคลากรระดับหลังปริญญา เช่น การจัดการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอก รวมถึงภาระงานที่ชัดเจนของอาจารย์แต่ละท่านว่าจะเน้นด้านการสอน หรือการวิจัย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานที่รับผิดชอบ
132.	ภาระงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานสอน เช่น การประกันคุณภาพการศึกษา ที่มีตัวบ่งชี้ที่ต้องรับผิดชอบ การลงบันทึก port folio เพื่อประเมินขั้นเงินเดือน
133.	1. ความมั่นคง และต่อเนื่องในวิชาชีพ เป็นแรงจูงใจสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน 2. ด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน ยังค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
134.	
135.	
136.	
137.	ควรกำหนด Career Path ที่ชัดเจนของทรัพยากรบุคคลที่จบการศึกษาระดับ ป. เอก และกำลังจะสำเร็จการศึกษา โดยจัดทำเป็นเครือข่ายการวิจัยให้กับอาจารย์กลุ่มนี้ ให้ได้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาจจัดเป็นเครือข่ายการวิจัยที่ตอบสนองนโยบายระดับองค์กรระดับชาติ และนานาชาติ ซึ่งจะสนับสนุนได้สู่ความคงอยู่ในงานที่เพิ่มคุณค่าทางวิชาการ เพราะได้ทำงานในสิ่งที่ได้ใช้ทักษะความรู้อย่างเต็มที่ และเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ
138.	1. บุคลากรสายสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงาน 2. ภาระงานด้านอื่นๆ นอกจากงานสอนและงานวิจัย
139.	
140.	1. การเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อจูงใจให้อาจารย์ที่จบปริญญาเอกได้ใช้ความรู้ความสามารถและมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพ 2. การมีฐานข้อมูลวารสารระดับนานาชาติเพื่อการสืบค้นในการทำวิจัย
141.	1. เงินเดือนที่เพิ่มตามวุฒิ 2. เพื่อนร่วมงานที่ดี 3. หัวหน้างานที่มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
142.	<p>มี 2 ปัจจัยที่อาจจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการสอนค่อนข้างน้อย อาจจะทำให้ไม่มั่นใจในการทำงานมากเท่าใดนัก เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียดจากการปรับตัวในการทำงาน หลังจบการเรียนระดับปริญญาเอกที่ใช้เวลาเกือบ 5 ปี ซึ่งเมื่อจบมาสังคมย่อมคาดหวังสูงว่าต้องมีความรู้ ความสามารถ ซึ่งบางอย่างต้องใช้เวลาศึกษา และทำความเข้าใจกับระบบต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลง หากทำงานได้ไม่ตรงตามเวลาหรือตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็อาจจะส่งผลต่อส่วนรวมหรือองค์กรได้ ทำให้ต้องปรับตัวและเกิดภาวะเครียด ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการคงอยู่ในงานได้</li> <li>2. ความก้าวหน้าด้านวิชาชีพหรือการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งทางวิชาชีพ เพราะงานด้านการสอนด้านการพยาบาลเป็นงานที่หนักมาก ที่ต้องสอนทั้งทฤษฎีและฝึกปฏิบัติ ต้องทำงานทั้งด้านการเป็นครูและเป็นพยาบาลในขณะเดียวกัน จากสภาพการณ์ดังกล่าวอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดแรงจูงใจในการคงอยู่กับงาน จากโอกาสความก้าวหน้าในการได้เลื่อนตำแหน่ง เพราะนี่คือขวัญและกำลังใจในการทำงานที่จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานมากที่สุด</li> </ol>
143.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำหรับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับอาจารย์และบุคลากรในสังกัด โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ การผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษา และค่าตอบแทนที่เหมาะสม แต่เนื่องจากยังไม่มี พบ. สถาบัน ซึ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ลาออกได้</li> <li>2. ภาระงานที่หนักที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน หรือการวิจัย ซึ่งควรมีบุคลากร/สิ่งสนับสนุนช่วยงานด้านนี้</li> <li>3. นโยบายขององค์กรมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน</li> <li>4. การให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ศึกษาต่อปริญญาเอก</li> <li>5. วัฒนธรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการคงอยู่ในวิทยาลัย</li> </ol>

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
144.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายภาระงานที่เป็นสัดส่วนชัดเจน เช่น การเรียนการสอน (ร้อยละ 50) วิจัย (ร้อยละ 30) บริการวิชาการ (ร้อยละ 10) และทำนุบำรุงวัฒนธรรม (ร้อยละ 10) เป็นต้น</li> <li>2. การปฏิบัติอย่างจริงจังเกี่ยวกับนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน</li> <li>3. ความเท่าเทียมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับการศึกษาและทุกระดับตำแหน่งงาน ทั้งในโอกาสการทำงาน โอกาสการอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถ โอกาสการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง</li> </ol>
145.	ความมีอิสระทางวิชาการ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
146.	
147.	ปัจจัยและข้อจำกัดของครอบครัว ภาวะเศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งอาจมีความจำเป็นมากกว่าความสุขในการทำงาน
148.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นสถาบันสมทบกับมหาวิทยาลัย การขอตำแหน่งทางวิชาการแม้จะสามารถทำได้ แต่ยังเป็นเรื่องยากในการขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>2. ค่าตอบแทนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัย ในขณะที่มีภาระงานมาก ทำให้อาจารย์อยากจะออกไปทำงานกับมหาวิทยาลัย ภายหลังจากปริญญาเอก</li> </ol>
149.	
150.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้โอกาสผู้ที่จบระดับปริญญาเอกได้ทำงานด้านวิชาการ โดยไม่คิดภาระงานแบบค่าเฉลี่ยที่ทุกคนต้องมีภาระงานเท่ากัน</li> <li>2. การจัดสรรทุนสำหรับผู้จบปริญญาเอก ในการศึกษา ดูงานหรือนำเสนองานต่างประเทศ อยู่เสมอๆ จะทำให้ผู้ที่จบปริญญาเอกคงอยู่ในงาน และเป็นการกระตุ้นให้คนไปเรียนปริญญาเอกเพิ่มขึ้น</li> </ol>
151.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และรู้จักเพียงพอในการใช้ชีวิต</li> <li>2. การถือคติ พอใจในสิ่งที่มี ยินดีในสิ่งที่ได้ อยู่ที่ไหนบนผืนแผ่นดินไทยก็ทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติทั้งสิ้น</li> <li>3. ความกตัญญูต่อองค์กรที่เราเติบโตมา เรียนที่นี่ จบมาทำงานที่นี่ หากองค์กรนี้ยังได้ประโยชน์จากเราอยู่ ก็ควรจะอยู่ต่อไป</li> <li>4. ทุกอย่างเป็นการเรียนรู้ ความขัดแย้ง ความไม่เป็นธรรม ปัญหาอุปสรรคล้วนเป็นเรื่องสนุก หากเรามองโลกเชิงบวกและมองโลกตามความเป็นจริง ฐานะทางเศรษฐกิจอยู่ที่เราบริหารจัดการ เงินเดือนมากเหลือเก็บน้อย เงินเดือนน้อยเหลือเก็บมากก็มี</li> </ol>

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
152.	
153.	
154.	
155.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างบรรยากาศองค์กรให้บุคลากรมีความสุขกับงานที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญ</li> <li>2. การมอบหมายงานที่คำนึงถึงความสมดุลของชีวิตครอบครัวกับงาน ที่ต้องมีความพอเหมาะพอควร คำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล</li> <li>3. พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียม</li> <li>4. เน้นการทำงานเป็นทีม ในบรรยากาศแบบพี่น้อง หรือแบบเพื่อน</li> </ol>
156.	
157.	
158.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้กับอาจารย์ที่จบการศึกษาในประเทศ และมีทุนพัฒนาอาจารย์ให้กับอาจารย์ที่จบการศึกษาในประเทศ เพื่อศึกษาในหลักสูตรหลังปริญญาเอก (Post doctoral) ในต่างประเทศ</li> <li>2. สนับสนุนโครงการความร่วมมือทางวิชาการและการวิจัยในต่างประเทศ และมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์กับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ</li> </ol>
159.	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
160.	
161.	
162.	
163.	
164.	
165.	
166.	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะคงอยู่ในงานของอาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์ ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อัตราเงินเดือนที่สูงกว่า</li> <li>2. การมีโอกาที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการได้</li> <li>3. การมีโอกาไปพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ</li> </ol>

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
167.	
168.	เพิ่มเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา เพื่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะการทำงานหนัก ความคาดหวังสูง ทำให้รู้สึกอยากเปลี่ยนที่ทำงาน ที่ให้ค่าตอบแทนเหมาะสมกว่า
169.	บรรยากาศในองค์กร เช่น สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน บุคลากรทุกระดับ ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความร่วมมือร่วมใจ พร้อมช่วยเหลือและให้กำลังใจกัน จนงานสำเร็จลุล่วง ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ สำหรับปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อม ความสะดวกสบาย อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง จึงรู้สึกยอมรับได้กับสิ่งที่เป็นอย่างนี้
170.	
171.	
172.	ผู้ที่ลาศึกษาต่อในประเทศ ควรมีแผนในการส่งไปฝึกทักษะด้านภาษาที่ต่างประเทศเพิ่มเติม และควรมีนโยบายในด้านการสนับสนุนเงินทุนเพื่อการศึกษา หรืออาจสนับสนุนเป็นเงินในการทำวิจัย (สำหรับในผู้อายุเกิน 40 ปี) เพราะในการลาศึกษาต่อไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยเสริมให้การคงอยู่ในงานลดน้อยลง
173.	
174.	
175.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความเสมอภาค</li> <li>2. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และให้โอกาสทำงานกับผู้ร่วมงานที่สมัครใจ เพื่อให้เกิดศรัทธากับงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>3. ผู้บริหารมีวิธีบริหารเพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ทุ่มมันทำงานเพื่อองค์กร เกิดความเหนื่อยหน่าย ท้อแท้</li> </ol>
176.	การยอมรับและให้เกียรติกันในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานแต่ละงาน
177.	
178.	การมีภาระงานที่สัดส่วนไม่เหมาะสม เนื่องจากมีภาระงานสอนมาก และมีการทำงานในหน้าที่อื่นๆ ได้แก่ การทำงานด้านกิจการนักศึกษา สวัสดิการ เป็นต้น
179.	
180.	
181.	

ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
182.	
183.	
184.	
185.	
186.	
187.	
188.	
189.	
190.	
191.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาระงานที่ไม่สมดุล ทำให้เปื่องาน</li> <li>2. เงินเดือนที่ได้ที่ไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา โดยได้ตามระยะเวลาของการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้เรียนระดับปริญญาเอกขาดโอกาส มีเงินเดือนน้อย ไม่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน</li> </ol>
192.	
193.	
194.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ห้องทำงานอาจารย์ที่มีความเหมาะสมกับการทำงานวิชาการ มีระบบ Internet ที่มีความเสถียร</li> <li>2. ห้องทำงานมีอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมใช้ โต๊ะนั่งทำงานไม่แออัด เหมาะกับบรรยากาศทางวิชาการ</li> <li>3. ผู้บริหารที่มุ่งคน ยอมรับความรู้สึก ความคิด รับฟังปัญหา เอื้ออาทรและสนใจความเป็นอยู่/สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>4. โอกาสการได้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผศ. รศ. หรือ ศ.</li> </ol>
195.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การได้ทำงานในภูมิภาค เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน</li> <li>2. การมีค่าตอบแทน/เงินเดือนตามวุฒิการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นๆ ต่อความคงอยู่ในงาน</li> </ol>
196.	การมีโอกาสในการได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น



ตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด (Open ended) (ต่อ)

ลำดับ แบบสอบถาม	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด (Open ended)
197.	ควรให้ผู้จบวุฒิปริญญาเอกเน้นภาระงานด้านการสอนและการวิจัย มากกว่าการ ขึ้นสอนภาคปฏิบัติบนตึกผู้ป่วย (ward) โดยอาจคิดเป็นสัดส่วนและโดยภาพรวมทุก คนมีภาระงานที่ไม่ต่างกันมาก
198.	
199.	
200.	
201.	
202.	
203.	
204.	
205.	
206.	
207.	
208.	
209.	
210.	

ภาคผนวก ฉ

ความคิดเห็นของอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบปัจจัย  
ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**ความคิดเห็นของอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบปัจจัย  
ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกฯ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 คน ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 7 องค์ประกอบ แสดงข้อมูลได้ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร**

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความจูงใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีความเป็นธรรมของ ผู้บริหารในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และให้ผลประโยชน์/ ค่าตอบแทน ตามผลงาน	1	✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	
	2	✓✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓✓✓
			ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความจูงใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมอบหมายงานของ ผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ ทำงานและพัฒนาตาม ศักยภาพความรู้ ความสามารถ รวมถึง ความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ	1	✓✓✓	มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓
	2	✓✓	มาก	✓✓✓	จุดอ่อน (W)	✓✓
			ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความจูงใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)ที่สามารถนำ วิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	1		มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓✓
	3	✓	ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

องค์ประกอบที่ 1                      ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และแก้ปัญหา เป็นต้น	1		มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓✓	มาก	✓✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3	✓	ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leadership) ที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อเกิดประสิทธิผล	1	✓	มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2		มาก	✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	1	✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	
	2		มาก	✓	จุดอ่อน (W)	✓✓
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหารที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ เสริมแรงในรูปแบบต่างๆ	1	✓✓	มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2		มาก		จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

#### องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้บริหาร ในความรู้ความสามารถในการทำงาน	1	✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2		มาก		จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความตั้งใจต่อการคงอยู่ในงานของ อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีปัจจัยจำนวนรวม 8 ปัจจัย จากทั้งหมด 17 ปัจจัย ในองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ที่อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1, 2, หรือ 3 ซึ่งปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 3 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 คือ การมอบหมายงานของผู้บริหารที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานและพัฒนางาน ตามศักยภาพความรู้ความสามารถ รวมถึงความชอบ ความสนใจในงานนั้นๆ รองลงมา คือ ปัจจัยการปฏิบัติของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ และการกำกับ ดูแล หรือนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงาน ให้กำลังใจ และเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ โดยทั้ง 2 ปัจจัย ได้รับเลือกกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน

**องค์ประกอบที่ 2** ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงาน และ ประสบการณ์	1	✓✓✓✓✓	มากที่สุด	✓✓✓✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2		มาก	✓	จุดอ่อน (W)	✓✓✓
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	✓

**องค์ประกอบที่ 2** ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทาง วิชาชีพโดยการเลื่อนขั้น เลื่อน ระดับ	1		มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก		จุดอ่อน (W)	✓
	3	✓	ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	✓

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- โอกาสการเจริญเติบโต และ ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทางการบริหาร	1	✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓
	2		มาก	✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- โอกาสการเติบโตก้าวหน้าทาง วิชาชีพ ในการดำรงตำแหน่งทาง วิชาการ	1		มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก		จุดอ่อน (W)	✓✓
	3	✓	ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีโอกาสพัฒนาเพื่อเพิ่มพูน ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทางวิชาชีพ และในงานที่ปฏิบัติ	1	✓	มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก		จุดอ่อน (W)	✓✓
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

**องค์ประกอบที่ 2** ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ปริมาณของภาระงานโดยรวม (Workload) ที่เหมาะสม	1	✓	มากที่สุด	✓✓✓	จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก		จุดอ่อน (W)	✓✓✓
	3	✓	ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ความสามารถรักษาสมาคมของ ชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และภาวะรับผิดชอบต่อครอบครัว	1	✓	มากที่สุด	✓✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓
	2	✓✓	มาก		จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือ หมู่คณะ ของผู้ร่วมงานใน หน่วยงาน	1		มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	
	3	✓	ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความตั้งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีปัจจัยจำนวนรวม 8 ปัจจัย จากทั้งหมด 16 ปัจจัย ในองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ที่อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1, 2, หรือ 3 ซึ่งปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 5 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ การได้เงินเดือน ค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ปริมาณงาน และประสบการณ์ รองลงมา คือ โอกาสการเจริญเติบโต และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทางการบริหาร โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน



องค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และ เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	✓✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2	✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓✓✓
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	1	✓✓✓✓	มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓✓
	2		มาก	✓✓✓	จุดอ่อน (W)	
	3	✓	ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	✓
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- นโยบายการบริหารขององค์กร มีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย	1		มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความสนใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ มีระดับชั้นการบังคับบัญชา เหมาะสม ไม่ซับซ้อน	1		มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3	✓	ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

### องค์ประกอบที่ 3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความสนใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ การประสานงานต่างๆ ภายใน องค์กรที่มีความสะดวกและ คล่องตัว	1		มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2	✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความสนใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบาย ตั้งเป้าหมาย ร่วมแก้ปัญหา และ มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร	1	✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓
	2	✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การได้ทำหน้าที่ตามขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร	1	✓	มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความตั้งใจต่อการคงอยู่ในงาน ของอาจารย์ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีปัจจัยจำนวนรวม 7 ปัจจัย จากทั้งหมด 8 ปัจจัย ในองค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ที่อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็น ปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1, 2, หรือ 3 ซึ่งปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 4 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ มีการกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รองลงมา คือ วิทยาลัยฯ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน ในทั้งหมด 10 คน

#### องค์ประกอบที่ 4 ด้านลักษณะงานและการทำงาน

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะ เฉพาะ	1	✓✓✓✓✓	มากที่สุด	✓✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓✓✓
	2	✓✓✓	มาก	✓✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด	✓✓	โอกาส (O) อุปสรรค (T)	✓

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ลักษณะงานที่เป็นงานท้าทาย ใช้ความสามารถ	1	✓	มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	✓✓✓
	2	✓✓	มาก	✓✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3	✓	ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด	✓	โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ลักษณะงานที่มีเกียรติ มีความก้าวหน้า	1		มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2	✓✓	มาก		จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด	✓	โอกาส (O) อุปสรรค (T)	✓

**องค์ประกอบที่ 4** ด้านลักษณะงานและการทำงาน (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ลักษณะงานที่มีความสำคัญ หรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร	1	✓✓✓✓	มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓
	2		มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด		โอกาส (O) อุปสรรค (T)	

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความใส่ใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีปัจจัยจำนวนรวม 4 ปัจจัย จากทั้งหมด 6 ปัจจัย ในองค์ประกอบด้านลักษณะงานและการทำงาน ที่อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1, 2, หรือ 3 ซึ่งปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 5 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะ รองลงมา คือ ลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีความหมาย (Meaningful) ต่อบุคคล/องค์กร โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน ในทั้งหมด 10 คน

**องค์ประกอบที่ 5** ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความใส่ใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในองค์กรที่เหมาะสม เอื้อต่อ การทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาดสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น	1	✓✓✓✓	มากที่สุด	✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓✓
	2	✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

**องค์ประกอบที่ 5** ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความใส่ใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีความพร้อมของ ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก แตกต่างกันในการทำงาน	1	✓✓✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓✓
	2	✓✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓✓
	3		ปานกลาง	✓✓✓	โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความสนใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีความเจริญ นำอยู่ นำอาศัย มีความปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เหมาะสมในการดำเนินชีวิตฯ	1		มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2	✓✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	✓✓
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความสนใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน	1	✓	มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความสนใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- งานที่มีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงทำให้เกิดอันตรายต่อร่างกาย และจิตใจ เช่น เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย/ติดเชื้อ หรือถูกทำร้ายร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น	1	✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความมุ่งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ฝึกศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีปัจจัยจำนวนรวม 5 ปัจจัย จากทั้งหมด 6 ปัจจัย ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ที่อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1 หรือ 2 ซึ่งปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 มีจำนวน 2 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กรที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน โดยมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น และการมีความพร้อมของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงาน โดยทั้ง 2 ปัจจัย ได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน ในทั้งหมด 10 คน

#### องค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความมุ่งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น	1	✓✓✓✓✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2	✓	มาก	✓✓✓✓✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	✓✓✓✓
			น้อย		อุปสรรค (T)	✓✓
			น้อยที่สุด			

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความมุ่งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน	1	✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓
	2	✓✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	✓✓✓
			น้อย	✓	อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

องค์ประกอบที่ 6 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต (ต่อ)

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีโอกาสนในการแสวงหา หรือมีรายได้อื่นเพิ่มในเขตพื้นที่ นั้นๆ	1	✓	มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2		มาก		จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	✓
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- อัตราค่าครองชีพ ค่าใช้จ่าย เพื่อการดำรงชีวิตในเขตพื้นที่ นั้นๆ ที่เหมาะสม	1	✓	มากที่สุด		จุดแข็ง (S)	
	2	✓✓	มาก	✓✓✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	✓✓
			น้อย		อุปสรรค (T)	✓
			น้อยที่สุด			

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความตั้งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้ปฏิบัติการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยทุกปัจจัย (จำนวน 4 ปัจจัย) ในองค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต ที่อาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1 หรือ 2 ทั้งนี้ ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 6 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ ความสะดวกในการเดินทาง เช่น การจราจรไม่ติดขัด ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้าน มีหอพัก/บ้านพักจัดให้ใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น รองลงมา คือ การเป็นที่ยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องเชิงสังคมจากชุมชน โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน



องค์ประกอบที่ 7 ด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ	1	✓✓✓✓✓✓✓	มากที่สุด	✓✓✓✓✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓✓✓✓✓
	2	✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	✓
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน โดยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน	1	✓✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓✓✓
	2	✓✓	มาก	✓✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง	✓	โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			
ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย		ความตั้งใจให้คงอยู่ในงาน		การเป็น SWOT	
	อันดับที่	ความถี่	ระดับ	ความถี่	ระดับ	ความถี่
- การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมั่นใจและมีคุณภาพ	1	✓	มากที่สุด	✓	จุดแข็ง (S)	✓✓
	2	✓	มาก	✓	จุดอ่อน (W)	
	3		ปานกลาง		โอกาส (O)	
			น้อย		อุปสรรค (T)	
			น้อยที่สุด			

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความตั้งใจต่อการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีทุกปัจจัย (จำนวน 3 ปัจจัย) ในองค์ประกอบด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลือกให้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับที่ 1 หรือ 2 ทั้งนี้ ปัจจัยที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุด (จาก 7 คน ใน 10 คน) ว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับ 1 คือ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้แก่ การให้เกียรติ ช่วยเหลือ แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุน พึ่งพากัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฯลฯ รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในสังคมผู้ร่วมงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้ร่วมงาน โดยได้รับเลือกว่ามีความสำคัญของปัจจัยเป็นอันดับที่ 1 จากอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ในทั้งหมด 10 คน

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางรัชณีพร ไชยมิ่ง เกิดเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2512 ที่อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ จากวิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2533 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการพยาบาล สาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปีการศึกษา 2547 และได้เข้าศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต ที่สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ในปีการศึกษา 2552 ปัจจุบันรับราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการ กลุ่มพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

