

การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจ
ในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน
ของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

Knowledge Management, Knowledge-oriented Leadership, Pay,
Relationship Satisfaction and Work Environment Affecting Employee
Retention of Mith-Mitree Medical Company Limited

**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์
และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน
ของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

Knowledge Management, Knowledge-oriented Leadership, Pay, Relationship
Satisfaction and Work Environment Affecting Employee Retention
of Mith-Mitree Medical Company Limited


**BANGKOK
UNIVERSITY**
ปิ่นทวารีย์ จันระมาต
THE CREATIVE UNIVERSITY

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2565

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจใน
ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท
มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

ผู้วิจัย ปณิตาจริย์ จันระมาด



ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร.นิตนา ฐานิตธนกร

ผู้เชี่ยวชาญ

ดร.สุเมธี วงศ์ศักดิ์

BANGKOK
UNIVERSITY

THE CREATIVE UNIVERSITY

ปิ่นทारीย์ จันระมาต. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มกราคม 2567, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์
และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์
จำกัด (93 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.นิตนา ฐานิตธนกร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้
ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรง
รักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดที่ผ่านการทดสอบ
ความเชื่อมั่นและความตรงเชิงเนื้อหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัท มิตรไมตรี
การแพทย์ จำกัด จำนวน 151 คน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุในการทดสอบสมมติฐาน
ผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($Sig. = 0.000, \beta = .708$) ส่งผลต่อการดำรงรักษา
พนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการ
จัดการองค์ความรู้ ($Sig. = 0.849, \beta = .019$) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ($Sig. = 0.482, \beta =$
.062) ค่าตอบแทน ($Sig. = 0.356, \beta = .077$) และความพึงพอใจในความสัมพันธ์ ($Sig. = 0.287, \beta =$
-.092) ไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

คำสำคัญ: การจัดการองค์ความรู้, ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้, ค่าตอบแทน, ความพึงพอใจใน
ความสัมพันธ์, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, การดำรงรักษาพนักงาน

Chunramad, P. Master of Business Administration, January 2024, Graduate School, Bangkok University.

Knowledge Management, Knowledge-oriented Leadership, Pay, Relationship Satisfaction and Work Environment Affecting Employee Retention of Mith-Mitree Medical Company Limited (93 pp.)

Advisor: Nittana Tarnittanakorn, Ph.D.

ABSTRACT

This research was aimed primarily to study knowledge management, knowledge-oriented leadership, pay, relationship satisfaction and work environment affecting employee retention of Mith-Mitree Medical Company Limited. Close-ended questionnaires were verified using reliability and content validity for data collection. The samples consisted of 151 employees in Mith-Mitree Medical Company Limited. Inferential statistics for the hypothesis testing was multiple regression analysis. The results showed that the factor affecting employee retention of Mith-Mitree Medical Company Limited with statistically significant at 0.05 was work environment (Sig. = 0.000, β = .708). On the other hand, knowledge management (Sig. = 0.849, β = .019), knowledge-oriented leadership (Sig. = 0.482, β = -.062), pay (Sig. = 0.356, β = .077) and relationship satisfaction (Sig. = 0.287, β = -.092) did not affect employee retention of Mith-Mitree Medical Company Limited.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge-oriented Leadership, Pay, Relationship Satisfaction, Work Environment, Employee Retention

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด สามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงครบถ้วนสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.นิตนา ฐานิธนกร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทาง อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยฉบับนี้ รวมถึงตรวจทาน แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ความคิดเห็น ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้และข้อชี้แนะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ สำหรับการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนในทุกมิติตลอดการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาพิจารณา ชี้แนะแนวทางปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ความช่วยเหลือเพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดาและสมาชิกในครอบครัวที่ได้สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาของผู้วิจัยด้วยความรักและความปรารถนาดีมาโดยตลอด และขอขอบคุณผู้บริหารตลอดจนเพื่อนร่วมงานที่เป็นกำลังใจ และคอยให้คำแนะนำจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ตามที่ได้กล่าวถึงข้างต้น

THE CREATIVE UNIVERSITY

ปัทมาธิ์ย์ จันระมาด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	9
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.2 สมมติฐานการวิจัย	31
2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	34
3.2 ประชากรและการเลือกตัวอย่าง	34
3.3 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	36
3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น	40
4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	43
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	46
5.2 การอภิปรายผล	47
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้	50
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย	62
ภาคผนวก ข แหล่งที่มาของคำถามในการวิจัย	68
ภาคผนวก ค การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา	74
ประวัติผู้เขียน	93



**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1: ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานพยาบาลเอกชนที่ ให้บริการแบบปฐมภูมิ	7
ตารางที่ 3.1: ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม	37
ตารางที่ 4.1: รายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถามของงาน (n = 151)	40
ตารางที่ 4.2: การวิเคราะห์แสดงสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุของการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	44
ตารางที่ 4.3: สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น องค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรี การแพทย์ จำกัด	46

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: สัดส่วนสถานพยาบาลในประเทศไทย	2
ภาพที่ 1.2: อัตราการลาออกของแพทย์ 10 ปีย้อนหลัง (ปี 2556-2565)	3
ภาพที่ 1.3: สถานการณ์ทรัพยากรบุคคลทางด้านสาธารณสุขในประเทศไทย	4
ภาพที่ 2.1: พีระมิดแห่งความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ของมาสโลว์	13
ภาพที่ 2.2: โมเดลแสดงความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และการธำรงรักษาพนักงาน	18
ภาพที่ 2.3: กรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	22
ภาพที่ 2.4: แสดงโครงสร้างขององค์ประกอบของค่าตอบแทน	24
ภาพที่ 2.5: กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	32
ภาพที่ 4.1: สรุปผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน	45



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานพยาบาล หมายถึง สถานที่ รวมถึงยานพาหนะ ซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบวิชาชีพทางการแพทย์และสาธารณสุขอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น รวมไปถึงการประกอบวิชาชีพเวชกรรมตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพเวชกรรมด้วย ทั้งนี้ โดยกระทำเป็นปกติธุระไม่ว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ (ราชกิจจานุเบกษา, 2559, หน้า 41) โดยประเภทของสถานพยาบาลแบ่งเป็น 2 ประเภทตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ได้แก่ 1) สถานพยาบาลประเภทที่ไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน หมายถึง การที่ผู้ป่วยมารับบริการจากผู้ประกอบวิชาชีพ แต่ไม่ได้นอนพักรักษาตัว ได้แก่ คลินิกต่างๆ ที่เปิดทำการทั่วไปและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และ 2) สถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน หมายถึง สถานพยาบาลประเภทโรงพยาบาลตามกฎหมายกระทรวง (วนิดา อินทรอำนวนัย, 2560)

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีสถานพยาบาลที่เปิดให้บริการแก่ประชาชนจำนวน 47,786 แห่ง ประกอบด้วยสถานพยาบาลภาครัฐ ประเภทค้างคืน จำนวน 1,075 แห่ง สถานพยาบาลภาครัฐ ประเภทไม่ค้างคืน จำนวน 11,077 แห่ง สถานพยาบาลเอกชน ประเภทค้างคืน จำนวน 411 แห่ง และสถานพยาบาลเอกชน ประเภทไม่ค้างคืน จำนวน 35,223 แห่ง (กลุ่มส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานภาครัฐ, 2565) โดยสามารถจำแนกตามศักยภาพการให้บริการได้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) สถานพยาบาลระดับปฐมภูมิ (Primary Care Unit) เป็นสถานพยาบาลที่ให้บริการจำกัดเพียงการบริการผู้ป่วยนอก (Out-Patient Department) ในรูปแบบการส่งเสริมฟื้นฟู ป้องกันและการรักษา ได้แก่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ศูนย์เทศบาล คลินิกชุมชนอบอุ่น เป็นต้น ระดับถัดมาเป็น 2) สถานพยาบาลระดับทุติยภูมิ (Secondary Care Unit) สถานพยาบาลที่สามารถให้บริการโรคพื้นฐานทั่วไปและไม่ซับซ้อน ได้แก่ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ เป็นต้น และ 3) สถานพยาบาลระดับตติยภูมิ (Tertiary Care Unit) สถานพยาบาลที่สามารถให้บริการรักษาโรคที่ซับซ้อน มีบริการทางการแพทย์เฉพาะทางหรือมีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาลเฉพาะทาง เป็นต้น ทั้งนี้ ในประเทศไทย มีสัดส่วนของสถานพยาบาลรูปแบบปฐมภูมิมากที่สุด โดยเฉพาะคลินิกเอกชนระดับปฐมภูมิ (กลุ่มส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานภาครัฐ, 2565) ดังแสดงในภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1: สัดส่วนสถานพยาบาลในประเทศไทย



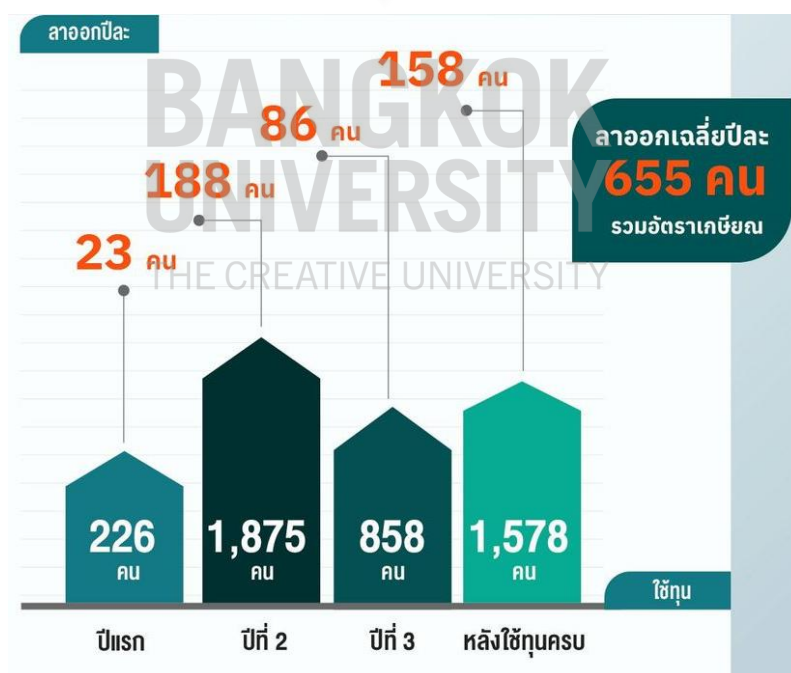
ที่มา: กลุ่มส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานภาครัฐ. (2565). ข้อมูล ความรู้ บทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมทางการแพทย์ของประเทศไทย. นนทบุรี: กองสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.

อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยมีโครงสร้างระบบสุขภาพ ซึ่งประกอบด้วยระบบบริการปฐมภูมิ ทุติยภูมิ ตติยภูมิ บริการระดับศูนย์การแพทย์เฉพาะทางและระบบส่งต่อ โดยแต่ละระดับมีหน้าที่แตกต่างกันและเชื่อมกันด้วยระบบส่งต่อ จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า ระบบบริการปฐมภูมิ เป็นกลไกสำคัญของระบบสาธารณสุข ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง แต่ปัจจุบัน ประชาชนส่วนใหญ่นิยมใช้บริการโรงพยาบาลใหญ่มากขึ้น เนื่องจากการเข้าถึงระบบการส่งต่อผู้ป่วยมีความเข้าใจยาก ซับซ้อน และมีการใช้เวลาสำหรับการส่งต่อและรับบริการจากโรงพยาบาลทุติยภูมิหรือตติยภูมิล่าช้า ทำให้เกิดปัญหาผู้ใช้บริการมีจำนวนมากในโรงพยาบาล นำมาซึ่งปัญหาความไม่พอเพียงของบุคลากรทางการแพทย์ต่อจำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการ และปัญหาการร้องเรียนเมื่อไม่ได้รับการ (นันทินารี คงยืน, 2560)

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) จึงมีนโยบายในการผลักดันให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยลดความแออัดในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาการร้องเรียนต่าง ๆ โดยการสนับสนุนให้หน่วยบริการรูปแบบต่าง ๆ เข้าร่วมเป็นหน่วยบริการในระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ หรือบัตรทอง 30 บาท ทั้งโรงพยาบาล คลินิกเวชกรรม คลินิกทันตกรรม คลินิกกายภาพบำบัด คลินิกเทคนิคการแพทย์ ร้านยา ตลอดจนคลินิกการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (เอชไฟกีส, 2566) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาครัฐจะสนับสนุนให้

ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นหน่วยบริการเพื่อรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น แต่ธุรกิจโรงพยาบาลในปัจจุบันต่างประสบกับปัญหาการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์ที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้น จากข้อมูลของแพทยสภา พบว่า อัตราการลาออกของแพทย์ 10 ปีซ้อนหลัง เฉลี่ยมีการลาออกปีละอย่างน้อย 455 คน และเกษียณปีละ 150-200 คน หรือเฉลี่ยรวมปีละ 655 คน ดังภาพที่ 1.2 ขณะเดียวกัน พยาบาลจบใหม่มีอัตราการลาออกหลังจากทำงานได้ 1 ปี ถึง 48% (บีบีซี นิวส์ ไทย, 2566) และสัดส่วนบุคลากรสาธารณสุขต่อประชากรของประเทศไทยโดยรวม ยังคงมีสัดส่วนที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่มตะวันตกและกลุ่มเอเชีย ดังภาพที่ 1.3 ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการสำรวจของ Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey ประจำปี 2566 ซึ่งรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกกว่า 19,500 คน พบว่า 30% ของพนักงานที่สำรวจ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานในอีก 12 เดือนข้างหน้า ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้น 10% จากปี 2565 (“ปีนี้พนักงานจ่อลาออกเพิ่ม ร้องเงินเดือนขึ้น เชื่องค์กรไปไม่รอด หากยังทำธุรกิจแบบเดิม”, 2566)

ภาพที่ 1.2: อัตราการลาออกของแพทย์ 10 ปีซ้อนหลัง (ปี 2556-2565)



ที่มา: ซาลี นวธราดล. (2566). *ไทยมีความมั่นคงทางสุขภาพอันดับ 5 ของโลก แต่ทำไม “หมอ ลาออก”?* สืบค้นจาก <https://www.thaipbs.or.th/now/content/182>.

ภาพที่ 1.3: สถานการณ์ทรัพยากรบุคคลทางด้านสาธารณสุขในประเทศไทย



ที่มา: ซไมพร เจริญไกรกมล. (2566). HR challenges in nursing. ใน *การสัมมนาทางวิชาการเรื่อง The 1st Thailand HR Healthcare Forum* (หน้า 4). กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช.

สำหรับภาคธุรกิจนั้น การจะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาก้าวหน้า และเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร (เอชอาร์อี เอเชีย, 2562) ทั้งนี้ การที่ธุรกิจมีอัตราการลาออกของบุคคลากรที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษาและค้นหาสาเหตุ รวมถึงวิธีการที่จะธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) ให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งจากการศึกษาจากงานวิจัยที่ผ่านมาจำนวนมาก พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มักมองหางานที่เสนอโอกาสในการเติบโต ความเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยความยุติธรรมขององค์กร เช่น รางวัลหรือค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน หรือการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจกับงานและคงอยู่ในองค์กร (Nadiri & Tanova, 2010 อ้างใน Frye, Kang, Huh & Lee, 2019, p. 3) และการศึกษาชิ้นนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ López-Cabarcos et al. (2015 อ้างใน Frye et al., 2019, p. 3) ซึ่งพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ที่ดีและเหมาะสม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมโรงแรมของโปรตุเกส และหากพนักงานได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและ น่าสนใจเพิ่มขึ้น อาจทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นและสามารถลดอัตราการลาออกได้ (Brown et al., 2015 อ้างใน Frye et al., 2019, p. 3) สอดคล้องกับการศึกษาของ Ayed, Alhammedi, Hunitie, Alsarayreh, Albassam & Tit (2020) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของแนวทาง ปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานต่อทุนมนุษย์และทุนทางสังคม โดยการกระจายการมีส่วนร่วมของการ จัดการองค์ความรู้ พบว่า การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กร มีผล กระทบต่อการพัฒนาพนักงานในด้านทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงยังส่งผลต่อการพัฒนาทุน ทางปัญญา งานวิชาการ และกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากการจัดการองค์ความรู้จะมีผลต่อการพัฒนาพนักงานแล้ว ภาวะผู้นำ ถือเป็น ส่วน สำคัญในยุคแห่งวิวัฒนาการทางอุตสาหกรรม แนวคิดของความเป็นผู้นำควรมีแนวคิดแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องมีการสำรวจความรู้ใหม่ๆ และเปลี่ยนวิธีคิดเพื่อผลลัพธ์ ของส่วนรวม และสามารถนำไปใช้เพื่อให้บรรลุกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแนวทางนี้ ได้รับการพัฒนามาจากความต้องการการปรับปรุงกระบวนการของผู้นำองค์กร ขณะเดียวกัน ยังมีผล การศึกษาที่พบว่า ค่าตอบแทน (Pay) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยความพึงพอใจในงานของ พนักงานมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน ซึ่งความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นตามเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทน ยังถือเป็นสาเหตุที่พบบ่อยที่สุดของการลาออกเช่นกัน อาจบ่งบอกได้ว่า พนักงานไม่พึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างชั่วโมงทำงานกับมูลค่าเงินที่ได้รับ หรือกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนทางการเงินมีอิทธิพลสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Arnolds & Boshoff, 2004 อ้างใน Frye et al., 2019, p. 3)

จากข้อมูลข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญของทุกองค์กรและเป็นปัจจัย สำคัญความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มี ความรู้ มีทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (นวพัชญ์ ฉิดจันทร์, 2564) ดังนั้น การธำรงรักษาพนักงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ เชื่อกันว่า พนักงานที่มีประสบการณ์มาก ย่อมมีส่วนช่วยองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ อย่างมากเช่นกัน (Tian, Iqbal, Akhtar, Qalati, Anware & Khant, 2020) องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ กับนโยบายการธำรงรักษาพนักงานและลดอัตราการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ จาก การศึกษางานวิจัยในอดีต พบว่า ปัจจัยทางอารมณ์สามารถช่วยธำรงรักษาพนักงานได้ เช่น ความพึง พอใจกับความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction) ระหว่างเพื่อนร่วมงานในการทำงานของ พนักงาน เป็นต้น (Das & Baruah, 2013 อ้างใน Tuan, Le, Nguyen, Usman, Ferreira & Pham, 2023, p. 4) ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งยืนยันว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจใน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร จะส่งผลผ่านพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน รวมถึงสามารถเพิ่มความตั้งใจอยู่ของพนักงาน

ทั้งนี้ การธำรงรักษาบุคลากรทางการแพทย์ที่ให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขที่เพิ่งผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาด Covid-19 เมื่อปี 2563 ที่ผ่านมา ซึ่งธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีแนวโน้มรายได้หดตัว 10-12% แต่ในปี 2564-2565 สถานการณ์การแพร่ระบาด มีแนวโน้มดีขึ้น ส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนดีขึ้นจากกำลังซื้อที่ฟื้นตัวของประชาชน และรายได้ของธุรกิจมีการเติบโตขึ้น 4-5% ต่อปี โดยมีปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเพิ่มขึ้นของกลุ่มชนชั้นกลาง การขยายตัวของชุมชนเมือง รวมถึงปัจจัยด้านการเจ็บป่วย ได้แก่ ปริมาณโรคเฝ้าระวังโรคอุบัติซ้ำและโรคอุบัติใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง อัตราการเจ็บป่วยและเสียชีวิตจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรังของคนไทยสูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวตามนโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การขยายพื้นที่ให้บริการและเปิดสาขาใหม่เพื่อรองรับความต้องการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เป็นต้น (พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2563) อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อ การว่าจ้างบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับผู้ป่วย ซึ่งปฏิบัติงานโดยอยู่บนความเสี่ยง มีความเหน็ดเหนื่อย ด้วยปริมาณจำนวนผู้ป่วยต่อบุคลากรทางการแพทย์และเครื่องมือทางการแพทย์ ทำให้เกิดความเครียดและอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิต รวมถึงส่งผลต่อการจัดทื่บุคลากรอาสาสมัครทางการแพทย์เพิ่มขึ้น เพื่อลดชั่วโมงการทำงานและการพักผ่อน (ฮ้างเกียรติ อุทัยสง, 2564) นำมาสู่การแข่งขันเพื่อรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภาวะขาดแคลนกำลังคน ดังนั้น การที่พนักงานจะพิจารณาเข้าทำงาน ต้องคำนึงถึงปัจจัยการดำรงชีวิต เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องทบทวนสถานการณ์และปัญหาการลาออกของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ เมื่อแนวโน้มของการแพร่ระบาด Covid-19 เป็นไปในทางที่ดีขึ้น จึงเริ่มมีการเติบโตของธุรกิจและมีการเติบโตของบุคลากร รวมถึงมีจำนวนบุคลากรมากขึ้น ดังนั้น เพื่อธำรงรักษาบุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อลดความเสี่ยงความเสียหายเปรียบทางธุรกิจและค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยองค์กรด้านสุขภาพ สามารถทำได้ด้วยการรักษาและสร้างความผูกพันในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Engagement with Non-financial) และการสร้างแรงจูงใจจากการตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์เกื้อกูล (Motivation with Financial- compensation & Benefit) โดยแต่ละองค์กรแตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1: ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานพยาบาลเอกชนที่ให้บริการแบบปฐมภูมิ

สถานพยาบาล	พื้นที่ให้บริการ	สวัสดิการ	ค่าตอบแทนเฉลี่ย	ที่มา
บ้านอบอุ่น คลินิกเวชกรรม	นนทบุรีและ ปทุมธานี	- ประกันสังคม - ยูนิฟอร์ม - ที่พัก - โบนัส - Incentive	เริ่มต้น 13,000 บาท	จ๊อบไทย (2566)
คลินิกเวชกรรม ใกล้บ้านใกล้ใจ	กรุงเทพมหานคร	- เบี้ยขยัน - ชุดฟอร์ม (ตาม ระเบียบบริษัท) - วันหยุดพักผ่อน ตามอายุงาน - ประกันสังคม - โบนัส ตามผล ประกอบการ	เริ่มต้น 12,000 บาท	ใกล้บ้านใกล้ใจ (2566)
รักษ์สุข คลินิก เวชกรรม	นนทบุรีและ ปทุมธานี	- ประกันสังคม - วันหยุดพักผ่อน ตามอายุงาน	เริ่มต้น 12,000 บาท	จ๊อบปีเคเค (2566)
มิตรไมตรีคลินิก เวชกรรม	กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร ชลบุรี ระยอง	- ประกันสังคม - รักษาที่คลินิก ฟรี - ชุดฟอร์ม (ตาม ระเบียบบริษัท) - ที่พักฟรี - ค่าน้ำ ค่าไฟ ฟรี - โบนัสประจำปี - Incentive ตาม ผลประกอบการ	เริ่มต้น 14,000 บาท	มิตรไมตรีคลินิก (2565)

ในการนี้ การที่องค์กรสร้างแรงจูงใจจากการตอบแทนไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน ถือเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรทั้งสิ้น บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทเอกชนที่เป็นสถานพยาบาลแบบปฐมภูมิ และให้บริการผู้ป่วยที่มีหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เป็นเวลา 27 ปี เด็บโตและขยายสาขาเพิ่มมากขึ้นกว่า 69 สาขาทั่วประเทศ ครอบคลุมพื้นที่ 7 จังหวัดในประเทศไทย (มิตรไมตรีคลินิก, 2565) เห็นได้ว่า บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด มีการเติบโตของธุรกิจอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องรับสมัครบุคลากรจำนวนมาก โดยเฉพาะช่วงที่มีการแข่งขันการสรรหาบุคลากรทางการแพทย์ค่อนข้างสูง ทำให้เสี่ยงต่อการเพิ่มอัตราการลาออก ดังนั้น นอกเหนือจากการสรรหาบุคลากรใหม่เพิ่ม ยังส่งผลให้มีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรเดิมให้คงอยู่ในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึงต่อไป

อีกทั้งการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทั้งตัวบุคคลและองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย (กรรณิกา ธรรมสอน, 2565) โดยในปี 2565 ที่ผ่านมา บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด พบว่า มีอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) อยู่ที่ 2.73 ซึ่งอัตราการลาออกสามารถบ่งบอกถึงวัฒนธรรมในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสุขของพนักงานในองค์กร รวมไปถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าขององค์กรนั้น ๆ ได้ (ฮิวแมน ซอฟท์, 2564) บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จึงได้จัดทำการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน (Engagement Survey) จากผลสำรวจ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยด้านปริมาณงาน 2.12 ด้านความสนใจจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานได้ดี 2.99 และเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะแก้ไขปัญหาด้วยตนเองทุกครั้ง 2.67 อีกหนึ่งปัจจัยที่มีการสำรวจ คือ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร ไม่คุ้มค่างับความอดุสาหะที่อุทิศให้กับองค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.72 แต่ในทางกลับกัน ผลความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานอยากทำงานนอกเหนือจากความรับผิดชอบ เฉลี่ย 2.93 และยอมสละเวลาเพื่อทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่หวังค่าล่วงเวลา เฉลี่ย 2.57 จากผลการสำรวจดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรชอบความท้าทาย และพร้อมปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ แต่อาจมีปัจจัยอื่นที่ทำให้จำเป็นต้องลาออกจากองค์กร (วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มกราคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด เพื่อให้องค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรเอกชนที่ให้บริการทางการแพทย์ รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จขององค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 องค์กรเอกชนที่ให้บริการทางการแพทย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการหรือผู้ที่สนใจ ได้ทราบเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน

1.3.2 องค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรเอกชนที่ให้บริการทางการแพทย์ รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้ทราบว่า ปัจจัยด้านการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานหรือไม่ อีกทั้งทราบว่า แต่ละปัจจัยมีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานอย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาเป็นแนวทางการดำรงรักษาพนักงานในองค์กร

1.3.3 นักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้ที่สนใจที่ต้องการศึกษาแนวทางการดำรงรักษาพนักงาน สามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอด และเพิ่มเติมความรู้ด้านการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention)

การธำรงรักษาพนักงาน เป็นแนวทางหลักในการป้องกันการลาออกของพนักงานที่จัดทำขึ้น โดยองค์กร เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจว่า องค์กรยังคงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรต่อไปได้ โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถมีบทบาทสำคัญในทุกด้าน ด้วยเหตุผลที่ว่า ความรู้และความสามารถที่สำคัญของพนักงาน มีความสำคัญต่อความสามารถขององค์กรในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (Babatunde & Onoja, 2023) โดยเหตุผลที่พนักงานลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยส่วนบุคคล หรือได้รับผลกระทบจากปัจจัยขององค์กร ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น สถานการณ์ทางครอบครัว การเติบโตในอาชีพการงาน และงานอื่นที่น่าสนใจ เป็นต้น ส่วนปัจจัยขององค์กร เช่น การขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมระหว่างพนักงาน และความไม่ตรงกันระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมองค์กร เป็นต้น โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ต้องได้รับการพิจารณาอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อออกแบบนโยบายหรือกลยุทธ์ที่จะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้มากที่สุด ซึ่งเป้าหมายของกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน คือ การช่วยให้องค์กรต่าง ๆ มองเห็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในการธำรงรักษาและสร้างสิ่งที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านการธำรงรักษาพนักงานอย่างยั่งยืน เช่น กลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อปรับปรุงความมุ่งมั่นและยกระดับบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มด้านการจัดการที่สำคัญ (Babatunde & Onoja, 2023)

นอกจากนี้ Book et al. (2019 อ้างใน Rodríguez, Gonzalez, Roman & Feito, 2022, p. 4) ได้ให้ความหมายของการธำรงรักษาพนักงานว่า เป็นแนวปฏิบัติที่องค์กรใช้เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานออกจากองค์กร เป็นแนวทางของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีอิทธิพลในหลายองค์กร รวมถึงเป็นภาระผูกพัน เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนพนักงานและผลงานระดับองค์กร และการรักษาพนักงานนั้น เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงานที่มีทักษะที่ดีและมีผลการดำเนินงานที่ดีในองค์กรในระยะยาว เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

สอดคล้องกับที่อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งถือเป็นธุรกิจบริการอย่างหนึ่ง โดยได้ให้นิยามไว้ว่าการธำรงรักษาบุคลากร ถือเป็นความสามารถขององค์กรที่จะรักษาพนักงานให้คงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปให้ยาวนานที่สุด โดยมีวิธีการหลากหลาย เช่น การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และจะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความผูกพันของพนักงาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร คือ ความเชื่อมั่นยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายของ โรงแรม ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาที่จะรักษาการเป็นสมาชิกในองค์กร 2) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร คือ ชีวิตการทำงานที่มีการเกี่ยวข้องกับสังคม ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และสังคมสัมพันธ์ 3) ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร คือ ความก้าวหน้าในเงินเดือน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม การธำรงรักษาพนักงาน มีความสอดคล้องกับการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งหมายถึง พนักงานขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ต้องการขององค์กร คงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปด้วยความพึงพอใจ ตั้งใจทำงาน มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร พึงพอใจและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรให้นานที่สุด ภายใต้ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร (นภสนันท์ แจ่มพุง, 2561)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สรุปความหมายของการธำรงรักษาพนักงานได้ว่า หมายถึง การทำให้พนักงานรู้สึกรักการทำงานเพื่อองค์กร โดยเลือกที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างน้อย 5 ปี หากต้องการทำงานในหน้าที่อื่นพนักงานเลือกจะมองหาตำแหน่งงานภายในองค์กรเป็นอันดับแรก รวมถึงการมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กร และวางแผนที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Tuan et al., 2023 และ Rodríguez et al., 2022)

เมื่อได้ศึกษาในมุมมองของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบริการ ซึ่งเป็นกำลังหลักขององค์กร พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านลักษณะงาน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงในการทำงานด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านค่าตอบแทน (ปาริชาติ วิเศษรัตน์, 2560) ทั้งนี้ ยังไม่รวมถึงบุคลากรทางการแพทย์ที่พบว่า มีอัตราการลาออกสูง โดยกรุณา คุ่มพร้อม และบงอร เนตรแก้ว (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรสายสนับสนุนคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจในงาน

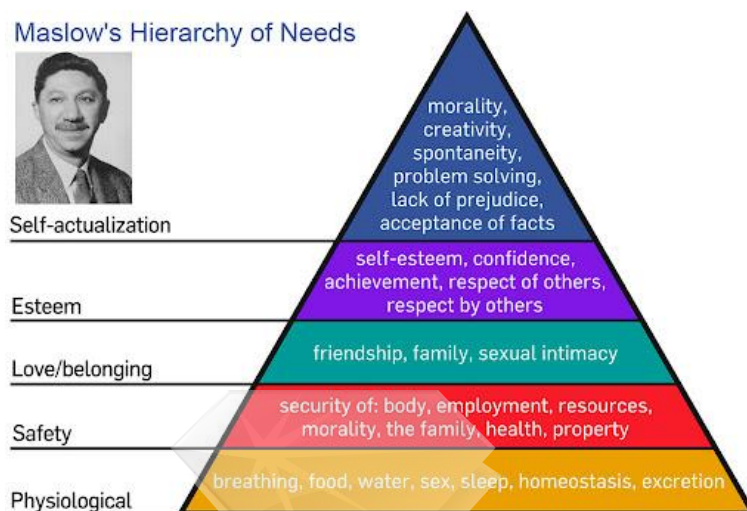
ความก้าวหน้าในสายงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน อายุ อายุงาน และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงาน ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ถดถอยพบ ว่า ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยจำนวนมาก พบว่า บางชิ้นงานได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และช่วยในการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยวิจัยแต่ละชิ้นงาน ต่างมีการอธิบายทฤษฎีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เป็นต้น โดยผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปใช้กับการธำรงรักษาพนักงานในธุรกิจสถานพยาบาลเอกชนได้ ดังนี้

2.1.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมและได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยขึ้นอยู่กับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามที่มาสโลว์กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวข้องกับความต้องการ และปรับไปตามความต้องการความพึงพอใจ ซึ่งลำดับขั้นของทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แบ่งประเภทความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท ดังภาพที่ 2.1 เรียงตามลำดับความสำคัญและสรุปใจความได้ว่า เมื่อความต้องการประเภทที่หนึ่งเป็นที่พอใจแล้วจะหยุดเป็นปัจจัยกระตุ้นความต้องการ และหลังจากนั้นความต้องการประเภทต่อไปในลำดับขั้นจะเข้ามาแทนที่ สามารถเปรียบได้กับพีระมิดระดับต่ำสุด ซึ่งถือเป็นความต้องการพื้นฐานและเป็นสากล (Trivedi, 2019)

ภาพที่ 2.1: พีระมิตแห่งความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ของมาสโลว์



ที่มา: Trivedi, A. J. (2019). Maslow's hierarchy of needs-Theory of human motivation. *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38-40.

พีระมิตแห่งความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ อธิบายไว้ดังนี้

1) ความต้องการทางสรีรวิทยา (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการรวมถึงอาหาร ที่พัก เสื้อผ้า การพักผ่อน อากาศ น้ำ การนอนหลับ และความพึงพอใจทางเพศ มนุษย์มีความต้องการเหล่านี้เป็นพื้นฐาน เรียกอีกอย่างว่า ความต้องการทางชีวภาพ ซึ่งอยู่ที่ระดับต่ำสุดในลำดับขั้นของความต้อการ และมีความสำคัญเหนือความต้องการอื่น ๆ ทั้งหมด ตัวอย่างเช่น คนที่หิวโหยแต่ไม่สามารถคิดถึงสิ่งอื่นได้นอกจากความหิวหรืออาหารของตนเอง เป็นต้น

2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Security/Safety Needs) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความกลัวทางจิตวิทยา เช่น การไม่มีงานทำ ทรัพย์สิน ภัยพิบัติทางธรรมชาติหรืออันตราย เป็นต้น พนักงานต้องการการปกป้องจากความกลัวประเภทนั้น และต้องการความปลอดภัยที่เพียงพอ เช่น การป้องกันจากอันตรายทางกายภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน เงินบำนาญสำหรับผู้สูงอายุ เงินประกันชีวิต เป็นต้น ความต้องการความปลอดภัยจะมาหลังจากพึงพอใจในความต้องการทางกายภาพและสูญเสียศักยภาพในการจูงใจ ด้วยเหตุนี้ ความต้องการด้านความปลอดภัยจึงเข้ามาแทนที่ อย่างไรก็ตาม ความต้องการด้านความปลอดภัยทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันก็ต่อเมื่อพนักงานไม่พึงพอใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) พนักงาน คือ มนุษย์ที่ถูกปฏิบัติอย่างสัตว์สังคม บรรณาณาที่จะอยู่ในสังคม และควรเป็นสมาชิกของสังคมใดสังคมหนึ่ง และสมาชิกควรจะยอมรับด้วยความรัก โดยได้รับการปฏิบัติเป็นความต้องการทางสังคมขั้นพื้นฐานของบุคคล มีความต้องการเพื่อน และมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ความต้องการทางสังคมอยู่ในตำแหน่งที่สามในลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์

4) ความต้องการความนับถือ (Esteem Needs) หมวดความต้องการนี้รวมถึงความต้องการที่จะได้รับความเคารพจากผู้อื่น จำเป็นต้องได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ต้องการมีอำนาจและตำแหน่งอันทรงเกียรติ เมื่อมนุษย์พึงพอใจในสังคมจะต้องการความนับถือตามมา ด้วยเหตุนี้ ความนับถือจึงแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ความต้องการความนับถือตนเอง เพื่อความมั่นใจในตนเอง การเคารพตนเอง และ (2) ความต้องการความนับถือจากผู้อื่น คือ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับสถานะชื่อเสียง การรับรู้ และการหยั่งรู้ค่าของผู้อื่น องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการนี้โดยให้การยอมรับเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี

5) ความต้องการในการดำเนินการด้วยตนเอง (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดในลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยการทำให้ตัวเองสมความปรารถนานั้นคือ การมีโอกาสเติบโตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในช่วง 5 ปีที่คงอยู่ อีกทั้งยังกล่าวอีกว่า บุคคลล้วนต้องการความท้าทายและต้องการการประสบความสำเร็จบางอย่างในชีวิต หรือในด้านของความเชี่ยวชาญพิเศษ โดยมนุษย์ส่วนมากยังคงไม่ถึงลำดับขั้นนี้

นอกจากนี้ การดูแลบุคลากร เป็นเรื่องที่สำคัญและส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพของทีม และการลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์ (2562) พบว่า การจูงใจจะก่อให้เกิดความต้องการของมนุษย์ โดยทฤษฎีตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เป็นหนึ่งในขั้นตอนการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจพนักงาน สอดคล้องกับที่เออร์บินเนอร์ (2564) ได้กล่าวถึงวิธีดูแลพนักงานในทุกมิติ ตามทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs เช่นกัน โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการดูแลบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) การดูแลความต้องการด้านกายภาพ จำเป็นจะต้องแลกเปลี่ยนด้วยเงิน ดังนั้นพื้นฐานแรกสำหรับองค์กรในการดูแลความต้องการทางกายภาพ คือ ค่าตอบแทนว่า มีความเหมาะสมสำหรับการดำรงชีวิตอยู่ในที่นั้นหรือไม่ เช่น อาหารกลางวันสำหรับพนักงาน สวัสดิการเกี่ยวกับเรื่องการเดินทาง วันลาและวันหยุด บ้านพักพนักงาน รวมถึงสิ่งที่จะช่วยทำให้พนักงานทำงานได้เต็มที่ เช่น กาแฟหรืออาหารว่างในที่ทำงาน เป็นต้น

2) การดูแลความต้องการด้านความปลอดภัย ความมั่นคง สิ่งที่ต้องค์กรจะสามารถช่วยเหลือบุคลากรได้ในลำดับขั้นนี้ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ความแน่นอนในการรับค่าตอบแทน ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมลพิษกับสุขภาพ การลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และความมั่นคงทางสภาวะอารมณ์ ซึ่งเกิดจากบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัยทางใจในงาน (Psychological Safety) เป็นต้น

3) การดูแลความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ พนักงานรู้สึกมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรและคนในองค์กร การทำงานร่วมกัน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในทีม เช่น

3.1) ทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าใจกัน รับฟังกัน

3.2) ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะการทำงานของแต่ละบุคคล

3.3) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การดูแลจัดการอารมณ์ ซึ่งต้องอาศัยการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ในการเท่าทันอารมณ์

3.4) การจัดกิจกรรมหรือ Workshop ต่าง ๆ ร่วมกัน

4) การดูแลความต้องการด้านความเคารพหรือความรู้สึกเสียขวัญด้านใดด้านหนึ่ง แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ ความต้องการการเคารพตนเอง สามารถดูแลได้ด้วยกรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และความต้องการที่จะได้รับการเคารพจากผู้อื่น องค์กรสามารถทำได้โดยการทำให้ทำงานมีบรรยากาศของความเข้าใจและการพัฒนา ซึ่งอาจเกิดจากการสะท้อนตัวเอง (Self-reflection) และการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เป็นระยะ เพราะการสะท้อนงานเหล่านี้เป็นระยะจะช่วยให้เกิดความเคารพในตัวเอง ความภูมิใจ ความเข้าใจกัน ได้มากขึ้น

5) การดูแลความต้องการด้านการบรรลุความหมายภายในหรือความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization) เช่น การจัดอบรมพัฒนาทักษะให้กับบุคลากร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากร เป็นต้น

2.1.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Two-Factor Theory)

เนื่องจากมนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการขั้นพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารหรือปฏิบัติการ โดยเฉพาะธุรกิจสถานพยาบาลเอกชนที่เป็นที่คาดหวังของผู้รับบริการว่า ต้องได้รับการบริการที่ดีตามกำลังซื้อ จึงส่งผลให้บุคลากรของธุรกิจสถานพยาบาลเอกชนได้รับความกดดันเพิ่มขึ้น จึงทำให้คาดหวังผลตอบแทนจากผู้ประกอบการมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น Bevins (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก

ได้แก่ ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factor) โดย 2 ปัจจัยนี้ มีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานและเป็นอิสระจากกัน ดังนี้

1) ในการศึกษาตั้งเดิมของเฮิร์ชเบิร์ก ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผูกติดอยู่กับงาน สร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยพนักงานจะมองปัจจัยนี้ว่าเป็นรางวัลจากการทำงาน เป็นความต้องการซึ่งเมื่อเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ คือ ความต้องการด้านจิตใจ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2562) และได้ระบุปัจจัยสร้างแรงจูงใจไว้ 6 ประการซึ่งถูกกำหนดโดยพนักงาน ได้แก่ การยอมรับ ความสำเร็จ โอกาสในการเติบโต ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบและลักษณะงาน

2) ปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ หมายถึง ปัจจัยซึ่งหากมีอยู่เพียงพอหรือสมควรแก่เหตุผล จะทำให้พนักงานยอมรับสถานภาพที่เป็นอยู่ สามารถอยู่ในความสงบได้ และไม่มีผลต่อการทำงาน เพราะเป็นตัวทำหน้าที่เพียงประคองความรู้สึกไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ ถ้าเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ ซึ่งบุคคลต้องการและคาดหวังว่าต้องมี และถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกของพนักงาน 10 ประการ ได้แก่ เงินเดือน ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกำกับดูแลด้านเทคนิค นโยบายบริษัท การบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยในชีวิตส่วนตัว สถานภาพ และความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ จึงไม่ได้หมายความว่า จะสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เพียงแต่คลายความรู้สึกไม่พอใจไปเท่านั้น โดยเฮิร์ชเบิร์ก เรียกว่า การปรับปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งส่งผลอยู่ได้เพียงระยะสั้นๆ ต่างจากการปรับปัจจัยสร้างแรงจูงใจ เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบ หรือการยกย่องเชิดชู ซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ยั่งยืนกว่า (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2562)

2.1.2 การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

ด้วยแนวโน้มเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทุกองค์กรต้องการดำเนินธุรกิจอย่างประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแข่งขันข้อได้เปรียบ ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เพื่อสร้างและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งสามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (เอกกนก พนาดำรงค์, 2560 อังโน กิตติมา ใจปลื้ม, นิลาวลณ์ จันทะรังษ์, อัมพล เจริญนนท์, เริงวิษญ์ นิลโคตร และวิญฉวี บุญลอย, 2564) โดย Sokoh (2021) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และความสำคัญในองค์กรสมัยใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากพนักงานไม่ได้รับการพัฒนา โดยให้คำจำกัดความของคำว่า ความรู้ (Knowledge) ไว้ว่า ความรู้ เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นในรูปแบบของความคิด การตัดสินใจ ความสามารถพิเศษ สาเหตุที่แท้จริง มุมมองความสัมพันธ์ และมักถูกเก็บไว้ในตัวบุคคล

หรือเก็บเข้าสู่กระบวนการขององค์กร ได้แก่ เอกสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบ เป็นต้น ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง

ถึงแม้ว่า คำนิยามของการจัดการองค์ความรู้ในแง่มุมหนึ่ง จะเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม Ayed et al. (2020) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า การนิยามการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ทำหาย เพราะมีหลายมุมมอง ภายใต้เงื่อนไขของ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ กิจกรรม และผู้ปฏิบัติงาน โดยมี 2 ด้านพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อมุมมองของการจัดการความรู้ ได้แก่

1) ทรัพยากรพื้นฐาน หมายถึง วิธีการที่ความรู้มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

2) ทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยนิยม (Humanistic Management) หมายถึง ประเด็นสำคัญหลายประการ ได้แก่

2.1) การแข่งขันประสพการณ์ การเคลื่อนไหวของกลุ่ม ทูทางสังคม และการวิเคราะห์เครือข่ายสังคม

2.2) วัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้

2.3) มุมมองทางจิตวิทยาและความรู้ความเข้าใจ

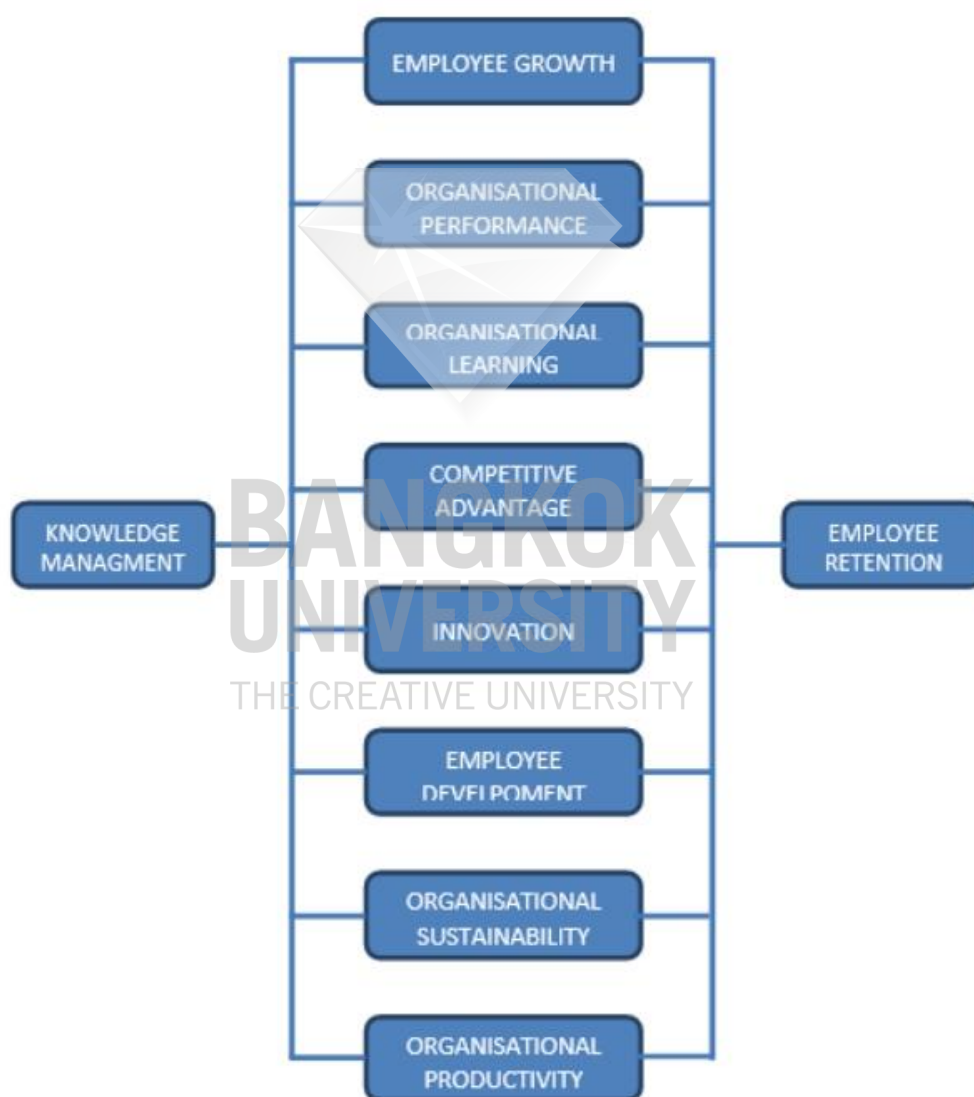
นอกจากนี้ Manteen (2019 อ้างใน Sharma, 2020) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นสิ่งจำเป็น รวมไปถึงการฝึกอบรมและเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน ยังคงขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ซึ่งให้เห็นว่า พนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ ระบบจะเป็นประโยชน์ในการบูรณาการองค์ความรู้ในองค์กร การทำงานร่วมกันของทีม องค์กรต้องมีการแข่งขันองค์ความรู้ การเรียนรู้และสร้างแนวคิดใหม่ให้แก่พนักงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สรุปความหมายของการจัดการองค์ความรู้ได้ว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความรู้เกี่ยวกับองค์กร มาพัฒนาเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญเรื่องการแข่งขันองค์ความรู้ในการทำงานและสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน รวมถึงพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเป็นแหล่งความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ (Ayed et al., 2020)

นอกจากการจัดการความรู้จะมีผลกระทบต่อองค์กรแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานในองค์กร โดย Sharma (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้และผลกระทบต่อการรักษาพนักงาน และให้คำจำกัดความของ การจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรรวบรวม จัดระเบียบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่พนักงานสามารถใช้ได้ การจัดการความรู้มี

ความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร และพนักงานเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร และผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาพนักงาน โดยแสดงความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับการธำรงรักษาพนักงานไว้ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2: โมเดลแสดงความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และการธำรงรักษาพนักงาน



ที่มา: Sharma, R. (2020). A study of knowledge management and its impact on employee retention. *International Journal of Management*, 11(4), 892-906.

2.1.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership)

ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับการพัฒนา และนำไปสู่ความสำเร็จของทุกองค์กร หรือกระบวนการและความสามารถส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน ได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (เสวียน เจนเซว้า, วรณภา มุลสาร และสมพร ยอดดำเนิน, 2564) ทั้งนี้ การเป็นผู้นำ นอกจากต้องมีความสามารถดังกล่าวแล้ว ยังจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงหน้าที่การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป เนื่องจากการที่พนักงานมีอัตราการลาออกสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายประการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการทดแทนพนักงานใหม่ ซึ่งมีอัตราสูงขึ้นเท่ากับเงินเดือนทั้งปีของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 50-60 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด รวมถึงผลการดำเนินงานและการจัดการองค์กรก็ยากขึ้นเช่นกัน (ชูชิต ชายทวีป และธนิษฐา สมัย, 2563)

ดังนั้น การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ปัจจัยหนึ่งมาจากการมีภาวะผู้นำที่ดี มีองค์ความรู้ โดย Mabey, Kulich & Lorenzi-Cioldi (2012 อ้างใน Banmairuroy, Kritjaroen & Homsombat, 2021, p. 202) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ว่า เป็นลักษณะเพื่อสำรวจความรู้ใหม่ มีการเปลี่ยนวิธีคิดเพื่อส่วนรวม เกิดผลลัพธ์และนำไปใช้เพื่อให้บรรลุกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ เริ่มเป็นที่กล่าวถึงและมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ในองค์กร โดยต้องมีทักษะของการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างความเข้าใจ และการจัดการความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นตัวกระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร และมักจะเน้นประสิทธิภาพของการได้มา การพัฒนา และการนำองค์ความรู้มาปรับใช้ และเชื่อว่าการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและกิจกรรมของผู้นำ รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป (Sadeghi & Rad, 2018) สอดคล้องกับการวิจัยของ Shamim, Cang & Yu (2019) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงความรู้ต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้โดยผ่านทัศนคติการทำงานของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้และอารมณ์ ความมุ่งมั่น การรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงความผูกพันในการทำงานของพนักงาน

ในการนี้ ผู้นำ สามารถมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการจัดการความรู้ในผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง สามารถจัดเตรียมสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ใช้ทักษะการจัดการความรู้ ช่วยให้ได้รับความรู้จากทรัพยากรขององค์กร และมีส่วนร่วมในความรู้ขององค์กร โดยการแบ่งปันความรู้ของตนเองภายในองค์กรในลักษณะความเป็นผู้นำที่สามารถให้กำลังใจได้ ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมการจัดการความรู้ในหมู่พนักงาน โดย Donate & Pablo

(2015 อ้างใน Shamim et al., 2019) ได้ศึกษาและผสมผสานรูปแบบการเปลี่ยนแปลงและการทำกิจกรรมของผู้นำ เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ที่มุ่งเน้นรูปแบบความเป็นผู้นำ และค้นหาความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงทฤษฎีความเป็นผู้นำ โดยกล่าวถึงมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมของผู้นำ เช่น อิทธิพลในอุดมคติ ซึ่งหมายถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี แรงบันดาลใจในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่กระตุ้นการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามคิดนอกกรอบ และการพัฒนาผู้ตาม (Bass, 1985 อ้างใน Shamim et al., 2019)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ได้ว่า ความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมแก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ มีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงานและมีการใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นที่ปรึกษาและควบคุมการดำเนินงาน สนับสนุนให้เรียนรู้จากแหล่งภายนอกบริษัท และให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงาน (Banmairuroy et al., 2021)

จากการศึกษาข้างต้น ได้ทราบถึงความหมายของภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ในหลากหลายรูปแบบ แตกต่างกันไปตามบริบทของการวิจัย อย่างไรก็ตาม ชูชิต ชายทวีป และธนัชฐาสสมัย (2563) ได้วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร พบว่าผลงานวิจัยที่เน้นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรมีอยู่กระจัดกระจาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดกลุ่มให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ ดังกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.3 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่เน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การสื่อสารในองค์กรเป็นไปในรูปแบบของความสัมพันธ์อันดี อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศอันดีในองค์กร และช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร โดยผู้นำลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่น และมีการกระจายอำนาจ มีรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์อยู่ 2 รูปแบบ ได้แก่

1.1) รูปแบบภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ลักษณะของภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมจะให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการยกระดับศักยภาพของพนักงานในองค์กร และการแบ่งปันอำนาจของพนักงานในองค์กรที่มีทักษะสูงไปยังพนักงานระดับใต้บังคับบัญชา

1.2) รูปแบบภาวะผู้นำสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นรูปแบบที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการสนับสนุน ส่งเสริมทีมงานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการสร้างทีม และสร้างความผูกพันในองค์กร

2) กลุ่มภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task Oriented Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน มุ่งที่ผลลัพธ์มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความเครียด ลำบากใจ กัดดัน พบว่า ผู้นำลักษณะนี้มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1) รูปแบบภาวะผู้นำอำนาจการ (Directive Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในระบบราชการในองค์กรที่มีระเบียบกฎกติกาที่ซับซ้อนและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นผู้ชื่นชอบในการศึกษาระบบกฎกติกาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานหรือการดำเนินการ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

2.2) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จ (Achieved Oriented Leadership) ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและสร้างสิ่งท้าทายให้กับพนักงานในองค์กร คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ข้อผิดพลาดน้อย จริงจังกับเป้าหมาย ส่งผลให้พนักงานมีความเครียด กัดดัน เกิดความล่าในการทำงาน

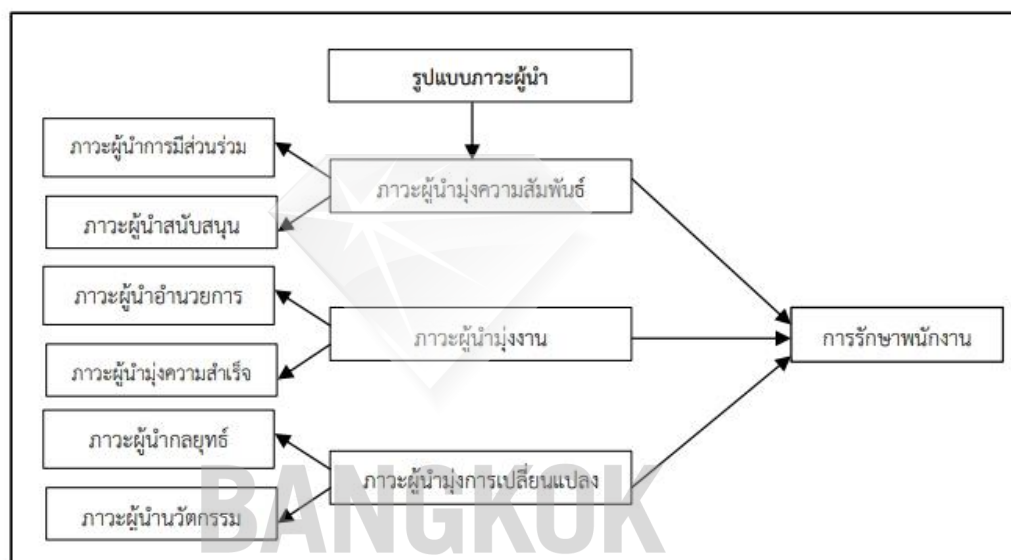
3) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change Oriented Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การแข่งขันในระดับเวทีโลก และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤติการณ์ที่รุนแรงได้ เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จและอยู่รอดในสภาวะวิกฤติ ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่ต้องการความก้าวหน้าในระดับสากล จะต้องกำหนดมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานและจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

3.1) รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรภายใต้แผนงานที่รัดกุมทั้งในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก ปรับตามการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงการสร้างเครือข่ายธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.2) รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม เป็นกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการพัฒนามีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อเป็นเครื่องชี้ทางและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำรูปแบบนี้ เป็นเหมือนการบูรณาการคน (พนักงาน) เครื่องจักร

(เทคโนโลยี) การจัดการและการ พัฒนาเข้าไว้ด้วยกันอย่างสมดุลเพื่อรองรับการแก้ไขจุดอ่อนของ องค์กรให้เท่าทันกับการแข่งขันของโลกธุรกิจในปัจจุบัน

ภาพที่ 2.3: กรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้ คงอยู่ในองค์กร



ที่มา: ชูชาติ ชายทวีป และธนิษฐา สมัย. (2563). การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการ รักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร. วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, 8(3), 94-105.

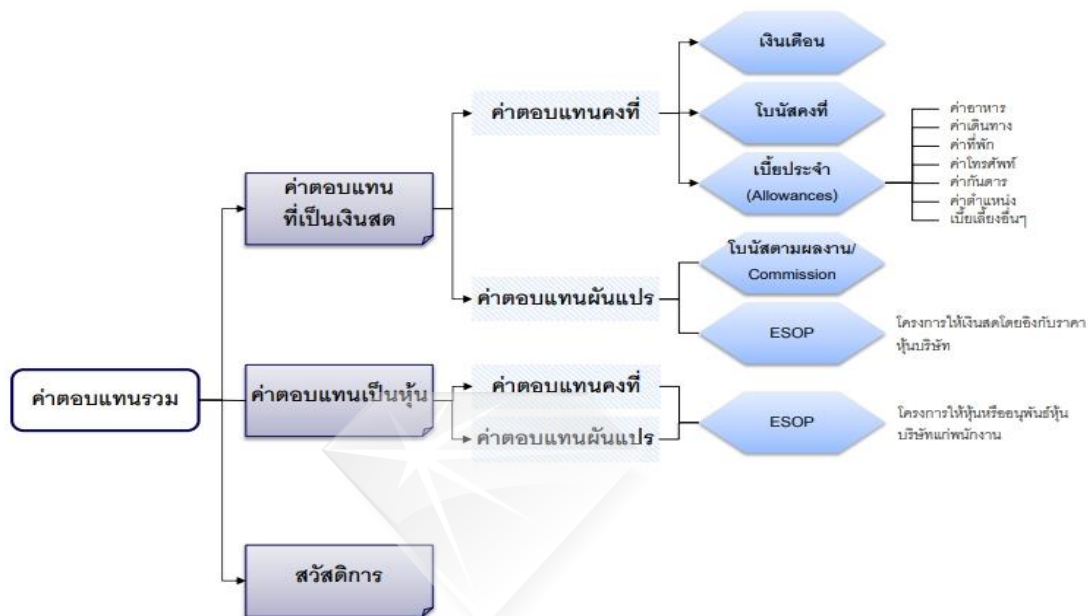
จากการศึกษาความหมายและรูปแบบของภาวะผู้นำที่ผ่านมา มีผลการวิจัยของเสกสรรค์ ดุมแก้ว (2565) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความ ผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทมหาชน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพัน องค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทมหาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของภาวินี อดิชาภาพ (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด เช่นกัน รวมถึงผลการศึกษาของ จิระ ไชยประสิทธิ์ (2561) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานประจำระดับปฏิบัติการของบริษัทประกัน ชีวิตในเขตกรุงเทพมหานครทั้งสิ้น

2.1.4 ค่าตอบแทน (Pay)

ค่าตอบแทน ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรทุกองค์กร เป็นการให้ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นค่าตอบแทนการทำงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยซินวุฒิจะญาณเมธา (2563) ได้เขียนบทความในหัวข้อ การจัดการค่าตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดพนักงานในองค์กร และให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน มี 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจ เงินพิเศษประจำปี และ 2) รูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สิทธิ สวัสดิการ สภาพการทำงาน ซึ่งการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความเท่าเทียมภายในองค์กร และให้สอดคล้องกับที่กฎหมายกำหนด โดยค่าตอบแทนนั้นมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ค่าตอบแทนคงที่ หมายถึง ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของพนักงานตามคุณค่าของงาน
- 2) ค่าตอบแทนผันแปร หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ผลักดันให้เกิดตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการทำผลงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ส่วนแบ่งจากยอดขาย เป็นต้น
- 3) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หมายถึง รูปแบบของค่าตอบแทนแบบหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินและเป็นการเพิ่มสิทธิประโยชน์แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ที่พนักงาน เป็นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความผูกพันและความภักดีของพนักงานต่อองค์กร สรุปได้ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4: แสดงโครงสร้างขององค์ประกอบของค่าตอบแทน



ที่มา: ชินวุฒิ เจษฎาญาณเมธา. (2563). การจัดการค่าตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดพนักงานในองค์กร. สืบค้นจาก <https://sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/09/Compensation-Strategy-Chinnawut.pdf>.

การที่องค์กรมีหน้าที่ในการบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน Decenzo & Robbins (2007 อ้างใน อรนิชา เปลียนขำ, 2566, หน้า 19) ได้ให้คำนิยามของค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทน จัดเป็น ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจอย่างหนึ่ง หรือหากเปรียบกับการลงทุนค้าขาย ค่าตอบแทนมีความหมาย ใกล้เคียงกับ วัตถุดิบ ซึ่งค่าตอบแทนถือเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน รวมถึงจูงใจให้คน เก่งเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องบริหารค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการ วางแผน จัดระบบงาน และการใช้จ่ายส่วนค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์และปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งค่าตอบแทน นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มี ความสามารถ ที่อุทิศให้กับความรับผิดชอบภายในบริษัท การบริหารค่าตอบแทนมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ส่งเสริมความสำเร็จของเป้าหมายทางธุรกิจผ่านการดึงดูด จูงใจ และการธำรงรักษาไว้ (Shieh, 2008 อ้างใน Chiekezie, Emejulu & Nwanneka, 2017, p. 118)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สรุปความหมายของค่าตอบแทนว่า หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน มีความสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่น โดยพนักงานต้องมีความรู้สึกดีเมื่อคิดถึงค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้และพึงพอใจกับการปรับเพิ่มเงินเดือน (Frye et al., 2019)

จากที่ได้ศึกษาความหมายของค่าตอบแทน พบว่า องค์กรไม่ได้มีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงานเพียงเท่านั้น ก่อนที่จะมีการจ่ายค่าตอบแทน แต่ละองค์กรต้องทำการบริหารค่าตอบแทนให้ยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารค่าตอบแทนและปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งทฤษฎีที่นำมาศึกษาอย่างแพร่หลาย เช่น ทฤษฎีค่าจ้างของนักเศรษฐศาสตร์ ที่อธิบายถึงการคิดคำนวณอัตราค่าจ้างในวงการอุตสาหกรรมทั่วไป ดังนี้

- 1) ทฤษฎีค่าจ้างแบบยุติธรรม เป็นการจ่ายค่าจ้างโดยเน้นการจ่ายให้บุคลากรสามารถใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม
- 2) ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต เป็นการจ่ายตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ ยิ่งทำผลงานได้มาก ค่าจ้างก็จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถกำหนดค่าจ้างให้สูงขึ้นไปด้วย
- 3) ทฤษฎีค่าจ้างจากผลของการเจรจาต่อรอง เป็นการจ่ายค่าจ้างที่ขึ้นอยู่กับการตกลงกันของนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และฝีมือของลูกจ้างเป็นหลัก (สุภาวดี ศรีมันตะ, 2560)

นอกจากนั้น ยังพบว่า การกำหนดค่าตอบแทนนั้นมีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเสมอภาคภายใน หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่พิจารณาจากความเสมอภาคภายในองค์กร อาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงาน โดยในตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่เท่ากัน ต้องได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน 2) การแข่งขันกับภายนอก หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่พิจารณากำหนดค่าตอบแทนจากข้อมูลค่าตอบแทนในตลาดแรงงานที่สำรวจได้ โดยต้องสามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ด้วย 3) ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ยุติธรรมแก่ลูกจ้างตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างปฏิบัติได้ (สุภาวดี ศรีมันตะ, 2560)

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทนจำนวนมาก พบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสุลิวัลย์ หมิแตรต์ (2560) ซึ่งพบว่า ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพ ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ โดยร่วมกัน

พยากรณ์ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร อีกทั้งยังมีการศึกษาของ Sorn, Fienena, Ali, Rafay & Fu (2023) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของค่าตอบแทนในการชำระรักษาพนักงาน พบว่า ค่าตอบแทนมีความสำคัญและมีบทบาทในการชำระรักษาพนักงาน พนักงานที่ได้รับค่าจ้างมากกว่ามีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์กรมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวิณี อองคานุภาพ (2563) พบว่า สภาพแวดล้อมด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านค่าจ้าง ด้านสวัสดิการ และประโยชน์อื่น ๆ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะกลุ่มประชากรคนรุ่นใหม่ โดยอรนิตา เปลี่ยนขำ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ค่าตอบแทน บรรยากาศองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของคนรุ่นใหม่ (Generation Y) ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าตอบแทนในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของคนรุ่นใหม่ โดยมีด้านสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ด้านเงินไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของคนรุ่นใหม่ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร

2.1.5 ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction)

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีเจตคติที่ดีของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และจะเกิดเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยอาจเป็นไปในเชิงประเมินค่าว่า ความรู้สึกหรือเจตคติเหล่านั้นเป็นไปในทางลบหรือบวก (อุทัย พรรณสุดใจ, 2545 อ้างใน รินลณี วงศ์ยะรา และณกมล จันทร์สม, 2564, หน้า 1220) หรือเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการเรียนรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลระหว่างเป้าหมายที่คาดหวังและความต้องการด้านจิตใจ นำไปสู่การค้นหาสิ่งที่ต้องการมาตอบสนอง ทำให้เกิดความรู้สึกมีความสุข กระตือรือร้น มุ่งมั่น เกิดขวัญกำลังใจ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกระทำและนำไปสู่เป้าหมาย (พัฒนา พรหมณี, ยุพิน พิทยาวัฒนชัย และจิระศักดิ์ ทัพพา, 2563) ส่วนความสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้สึกผูกมัดความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนขึ้นไป เช่น ครอบครัว มิตรภาพ คู่แต่งงาน การเป็นหุ้นส่วน หรือการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลอื่น ๆ ซึ่งผู้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับหนึ่ง จะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกของกันและกัน (Parker & Paul, 2023)

ในความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในความสัมพันธ์นั้นมิใช่อยู่หลายบริบท ไม่ว่าจะเป็นในบริบทความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคู่รัก ครอบครัว หรือชายหญิง โดยความพึงพอใจในความสัมพันธ์ ของ Freihart, McMahon, Hahnel-Peeters & Meston (2023) ถูกกำหนดให้เป็นความรู้สึกเชิงอัตวิสัยของคุณภาพเชิงสัมพันธ์ ที่เกิดขึ้นจากการประเมินทั้งด้านบวกและด้านลบ อีกทั้งคุณภาพความสัมพันธ์ ยังเป็นการบ่งชี้ที่สำคัญถึงความเป็นอยู่และความสุขเชิงอัตนัยรวมถึงความพึงพอใจในชีวิต

โดยหากกล่าวถึงในบริบทของเพื่อนร่วมงาน อัครเดช ไม้จันทร์ (2560) กล่าวถึงความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงานว่า เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของกันและกัน การท่วงโยกกัน การพูดจาหรือการแสดงพฤติกรรมต่อผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการได้รับความยุติธรรมภายใต้กฎระเบียบของบริษัท เท่าเทียมกับพนักงานทุกคน นอกจากนี้ นันทพร ทองลิ้ม (2563) ยังให้ความหมายของสัมพันธ์ภาพต่อเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานในระดับเดียวกัน มีความเป็นมิตร มีไมตรีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยที่อีกฝ่ายไม่ต้องร้องขอ โดยแสดงพฤติกรรมต่อกันด้วยความเป็นมิตร ไม่มีพฤติกรรมที่ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกด้อยคุณค่า

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สรุปความหมายของความพึงพอใจในความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทที่ดีเกินความคาดหมาย ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ และมีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Tuan et al., 2023) ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความพึงพอใจ และทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และอธิบายไว้หลากหลายรูปแบบรวมถึงความพึงพอใจและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วย ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

2.1.5.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

Kotler & Armstrong (2002 อ้างใน รินลณี วงศ์ยะรา และณภมล จันทร์สม, 2564, หน้า 1221) กล่าวว่า มนุษย์จะกระทำการใดนั้น ต้องมีแรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนเป็นความกดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging)

2.1.5.2 ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของซัลลิแวน (Interpersonal Relationship Theory of Harry Stack Sullivan)

กฤติยาภรณ์ คำลือ (2563) กล่าวว่า บุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลพวงมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่นตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต ซึ่งจากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพ และซัลลิแวนยังเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม เนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม หากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ดีพอจะก่อให้เกิดปัญหาตามมาซึ่งเป็นผลมาจากการขาดความพึงพอใจ (นันทพร ทองลิ้ม, 2563)

จากการศึกษาของ Shinpiriya (2022) พบว่า สาเหตุการลาออกระหว่างพนักงานปัจจุบันและอดีตพนักงานมีความแตกต่างกัน โดยมีการสอบสวนถึงความพึงพอใจและเหตุผลในการลาออก ยกตัวอย่างเช่น ลักษณะงาน เป็นต้น หรือปัจจัยอื่น ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญและแก้ไขปัญหาต่อไป

รวมถึงมีการตรวจสอบตัวแปรด้านสุขอนามัย ด้านแรงจูงใจ ตลอดจนด้านลักษณะงาน ที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการดำรงรักษาพนักงาน ด้วยเหตุนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพจึงจำเป็นต้องเข้าใจพนักงานและบริบทของงาน โดยการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ความพึงพอใจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อันเป็นผลมาจากบริบทและความจำเป็นส่วนบุคคล ทั้งนี้ ความเป็นอิสระในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงทักษะตามผลการสัมภาษณ์งาน เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นต้น ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด และช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นในระยะยาว และสามารถดำรงรักษาพนักงานไว้ได้ โดยนิศาชล รัตนมณี และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ซี ทวี จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน โดยที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีอิทธิพลทางบวกทั้งต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของนันทพร ทองลิ้ม (2563) ที่พบว่า สัมพันธภาพต่อหัวหน้างาน และสัมพันธภาพต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงาน และความไม่มั่นคงในการทำงานส่งผลเชิงลบต่อความสุขในการทำงาน

2.1.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อสภาพจิตใจของพนักงาน โดย Briner (2000 อ้างใน Rasli Samudin, Azman, Noor Azmi, Mohd Rizal & Faizal, 2022, p. 103) สรุปสภาพแวดล้อมในการทำงานกว้าง ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน เช่น ความร้อนและอุปกรณ์ เป็นต้น ในส่วนของลักษณะงาน เช่น ปริมาณงานและความซับซ้อนของงาน เป็นต้น และสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ทำให้งานสำเร็จ ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ภูมิศาสตร์ทางกายภาพ ที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ตลอดจนบริเวณใกล้เคียงของสถานที่ทำงาน เช่น สถานที่ก่อสร้างหรืออาคารสำนักงาน รวมถึงด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คุณภาพอากาศ ระดับเสียง เป็นต้น นอกเหนือจากนั้น ยังรวมถึงผลประโยชน์ของพนักงานด้วย เช่น อาหารกลางวันฟรี เป็นต้น (Oswald, 2012 อ้างใน Rasli Samudin et al., 2022) โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถเป็นอะไรก็ได้ที่มีอยู่รอบตัวพนักงานทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งอาจส่งผลต่อวิธีการปฏิบัติหน้าที่และผลของการทำงาน

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี คือ เงื่อนไขที่บุคคลสามารถทำงานได้อย่างปลอดภัย สุขภาพดี และสะดวกสบาย เชื่อว่า ในองค์กรหนึ่ง ๆ สภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยเฉพาะรูปแบบและการออกแบบของสถานที่ สามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงาน โดยปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อสถานที่ทำงาน ได้แก่ ความสะอาด น้ำ แสงสว่าง การระบาย ความปลอดภัย

และดนตรี จากการศึกษาสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความพอใจกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในสถานที่ทำงานและผลการปฏิบัติงาน (Al-Omar & Okasheh, 2017)

ในช่วงของการแพร่ระบาดไวรัส Covid-19 ส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการแพทย์ รวมถึงประชาชนทั่วไปกลับมาสนใจและรักษาสุขภาพมากขึ้น รวมไปถึงการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดย Maassen, Oostveen, Vermeulen & Weggelaar (2020) ให้นิยามของสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า เป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่เสริมค่านิยามสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแบ่งเป็น 4 บริบท ได้แก่

1) บริบทของงาน ซึ่งรวมถึงงานที่ต้องทำ ความชัดเจนของบทบาท และภาระงาน ในสภาพแวดล้อมของของพยาบาลวิชาชีพ ถูกกำหนดให้เป็นลักษณะองค์กรที่มีความเอื้ออำนวยหรือจำกัดการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ รวมถึงการพยาบาลด้วยรากฐานด้านคุณภาพการดูแล การมีส่วนร่วมของพยาบาลในนโยบายโรงพยาบาล การจัดบุคลากรและทรัพยากรอย่างเพียงพอ และความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลและสหวิชาชีพในโรงพยาบาล

2) บริบททางสังคม ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และการทำงานเป็นทีม โดยแนวคิดที่ใช้สะท้อนบริบททางสังคม คือ บรรยากาศของความสุภาพ เรียกว่า การรับรู้ร่วมกัน ในขอบเขตที่องค์กรให้รางวัลสนับสนุน และคาดหวัง ได้แก่ ความเคารพและการยอมรับความร่วมมือ ความสัมพันธ์ที่สนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ยุติธรรม

3) บริบททางกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน สภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่อยู่อาศัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน มีงานวิจัยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่มีต่อข้อจำกัดและการร้องเรียนของพนักงาน เช่น ความเหนื่อยหน่ายและความจำเป็นในการลาป่วยมากขึ้น

4) บริบทของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม บรรทัดฐาน วัฒนธรรม และถูกกำหนดให้เป็นวิธีการปฏิบัติเมื่ออยู่ในองค์กร

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัท บรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ ตรงกับความคาดหวัง รู้สึกได้รับยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพรวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Frye et al., 2019)

ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างภาคบริการ ควรออกแบบสถานที่ทำงานให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสม เนื่องจากภาคบริการจะติดต่อกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงานโดยตรง (Shinpiriya, 2022) แม้ว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานของ

องค์กรจะมีจำนวนมาก ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลกระทบต่อผลงาน จากการศึกษาของ Badayai (2012 อ้างใน Al-Omari & Okasheh, 2017) ได้จำแนกปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย ที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ดังนี้

1) ปัจจัยสภาพอากาศ อากาศในสภาพแวดล้อมการทำงานโดยเฉพาะส่วนประกอบต่าง ๆ สามารถมีบทบาทสำคัญต่องานได้ โดยอากาศภายในอาคารที่อาจเป็นอันตรายมากที่สุด เช่น มลพิษ ได้แก่ เรดอน แร่ใยหิน วัสดุอินทรีย์ คาร์บอนหรือจากสิ่งแวดล้อม สารอินทรีย์ รังสีชีวภาพ และมลพิษอื่น ๆ ได้แก่ กลิ่นและฝุ่น ซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายและอาจส่งผลให้ผลผลิตของงานลดลง

2) ปัจจัยด้านอุณหภูมิ อุณหภูมิห้องที่ดีจะเพิ่มผลผลิตและลดความเครียดในการทำงาน เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อม โดยระบุว่าอุณหภูมิสูงสามารถส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพและนำไปสู่ความเครียดจากความร้อนและความอ่อนเพลีย

3) ปัจจัยด้านเสียง เสียงรบกวนที่กำหนดว่า เป็นเสียงที่ไม่พึงประสงค์ เป็นเรื่องการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานของสำนักงานมากที่สุด นักวิจัยหลายคนระบุว่า สถานที่ที่มีเสียงดังและทำให้พนักงานต้องตกอยู่ในสภาวะดังกล่าว อาจส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานได้ และการสัมผัสกับเสียงในระดับสูงอาจนำไปสู่โรคต่าง ๆ ได้ด้วย เช่น โรคหลอดเลือดหัวใจ ปฏิกริยาต่อมไร้ท่อและการย่อยอาหาร

4) ปัจจัยด้านแสงและสี ไม่ว่าจะการออกแบบติดตั้งหรือประเภทอาคารจะเป็นแบบใด ถือเป็นลักษณะทางธรรมชาติที่เป็นที่ต้องการอันดับหนึ่งในสถานที่ทำงาน ตามที่นักวิจัยมักค้นพบว่าการสัมผัสแสงธรรมชาติในพื้นที่สำนักงานส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน ปริมาณแสงที่ต้องการในที่ทำงานขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่ทำอยู่ เมื่อพนักงานต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น มีแสงสะท้อนสูง หรือแสงสลัว หรือขาดความเป็นธรรมชาติ อาจส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน ทำให้มีประสิทธิภาพของงานลดลง ดังนั้น การปรับเปลี่ยนคุณภาพและลักษณะของแสงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลของงานได้

5) ปัจจัยด้านพื้นที่ รูปแบบทางกายภาพที่แท้จริงของสำนักงานมีความสำคัญอย่างมาก ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้รับการสนับสนุนวิธีการทำงานแบบใหม่และสถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลให้เกิดความสะดวกในการสื่อสารและการเข้าถึงระหว่างบุคคลอย่างเต็มที่ โดยพื้นที่การทำงานที่แออัดและจำกัดเกินไปจะนำไปสู่ความเครียด ความกดดัน และผลกระทบทางจิตวิทยาอื่น ๆ และอาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคง ขาดอิสรภาพและแรงจูงใจในการทำงาน

จากการทบทวนงานวิจัยของ Zhenjing, Chupradi, Ku, Nassani & Haffar (2022) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก มีอำนาจในการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน การปรับปรุงระดับความมุ่งมั่นของพนักงานและความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่สภาพ

แวดล้อมกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นของพนักงานและความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จของพนักงาน ซึ่งปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Alemu (2022) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน คือ สถานที่ทำงาน และสิ่งแวดล้อม ผลผลิตของพนักงาน ประสิทธิภาพ สุขภาพและความปลอดภัย ความสะดวกสบาย สมมติ ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ ล้วนได้รับผลกระทบจากลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยยังจำเป็นต้องใช้พลังงานและเวลามากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับระบบกรอบงานที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากจะส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผลการปฏิบัติงานแล้ว หากพนักงานแสวงหาโอกาสในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สามารถส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพและความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้บรรลุและสำเร็จทั้งส่วนบุคคลและองค์กร จากการทบทวนงานวิจัยจำนวนมาก Hanai (2021) พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานไว้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังเปิดเผยอีกว่า คุณลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความรับผิดชอบต่องานและชื่อเสียงขององค์กร มีอิทธิพลอย่างมากต่อการธำรงรักษาพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tansuria & Nelwan (2018) ที่ระบุว่า การบริหารการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงาน สังคม การสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญในการธำรงรักษาพนักงานไว้ โดย Torsabo & Ezekiel (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการรักษาพนักงานในมหาวิทยาลัย Adamawa State Mubi - ไนจีเรีย พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการรักษาพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นอิสระมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาพนักงานได้ถึง 30.9% สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นตัวทำนายการรักษาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด มีสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

2.2.1 การจัดการองค์ความรู้ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

2.2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

2.2.3 ค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

2.2.4 ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

2.2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด มีกรอบแนวคิดการวิจัยได้แสดงในภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5: กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด



กรอบแนวคิดของการวิจัยข้างต้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายใต้แนวคิดของ Ayed et al. (2020) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership) ภายใต้แนวคิดของ Banmairuoy et al. (2021) ค่าตอบแทน (Pay) ภายใต้แนวคิดของ Frye et al. (2019) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction) ภายใต้แนวคิดของ Tuan et al. (2023) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ภายใต้แนวคิดของ Frye et al. (2019) กับตัวแปรตาม คือ การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) ภายใต้แนวคิดของ Tuan et al. (2023) และ Rodríguez et al. (2022)



**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษางานวิจัย เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้

3.1 ประเภทของงานวิจัย

การศึกษางานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1.1 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention)

3.1.2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership) ค่าตอบแทน (Pay) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

3.2 ประชากรและการเลือกตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จำนวน 522 คน (วริษา พุ่มสกุล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2566) โดยคัดกรองตัวอย่าง โดยเลือกเฉพาะพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี

3.2.2 ขนาดตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยการทดสอบแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด และใช้โปรแกรม SPSS V.26 เพื่อหาค่า Partial และนำผลมาคำนวณสูตร $Partial R^2 = (Partial/2)^2$ เท่ากับ 0.12852225 ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป G*Power มาคำนวณขนาดตัวอย่าง ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สร้างจากสูตรของ Cohen (Cohen, 1977 อ้างใน วัลลภ รัฐฉัตรานนท์) โดยมีการกำหนดขนาดอิทธิพล (Effect Size f^2) เท่ากับ 0.1474762 ค่าความคลาดเคลื่อน (α Err Prob) เท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจทดสอบ ($1-\beta$ Err Prob) เท่ากับ 0.95 (Cohen, 1977

อ้างอิงใน วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2562) และมีตัวแปรทั้งหมด 5 ตัว จึงคำนวณได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 140 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Test Family:	F tests
Statistical Test:	Linear Multiple Regression: Fixed Model, R^2 Increase
Analysis:	A Priori Compute Required Sample Size – given α and effect size
Input:	Partial $R^2 = 0.12852225$ Effect Size $f^2 = 0.1474762$ α Err Prob = 0.05 Power ($1-\beta$ Err Prob) = 0.95 Number of tested Predictors = 5 Total Number of Predictors = 5
Output:	Noncentrality Parameter $\gamma = 20.6466680$ Critical F = 2.2818140 Numerator df = 5 Denominator df = 134 Total Sample Size = 140 Actual Power = 0.950347

3.2.3 การสุ่มตัวอย่าง

จากผลการคำนวณของ G*Power 3.1 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 140 คน และเก็บตัวอย่างสำรวจรวมเพิ่ม รวมทั้งสิ้น 151 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด โดยทำการแจกแบบสอบถามทาง Google Form และกระจายทั้งช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Line Group นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังกระจายแบบสอบถามทางช่องทางออฟไลน์ คือ สำนักงานใหญ่ของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ทั้งนี้ ในแบบสอบถามจะมีคำถามคัดกรอง (Screening Questions) ว่า “ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ใช่หรือไม่” และ “ท่านปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทฯ มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ใช่หรือไม่” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมเฉพาะข้อมูลที่ได้ตอบว่า “ใช่” ทั้ง 2 คำถาม เพื่อทำการคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามให้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

3.3 เครื่องมือสำหรับการวิจัย

3.3.1 องค์ประกอบของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้สำหรับการศึกษา คือ แบบสอบถามปลายปิด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามที่สร้างจากการศึกษางานวิจัย ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจต่อคำถามในแบบสอบถามตรงกันและมีเนื้อหาครบถ้วนที่จะใช้สอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลทั่วไปด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งในปัจจุบัน และสังกัดที่ประจำอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิดที่ใช้มาตราวัดนามบัญญัติ (Nominal) และมาตราวัดจัดลำดับ (Ordinal) โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นตัวตนของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิดที่ใช้มาตราวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) โดยมีตัวเลือกที่แบ่งเป็นระดับ (Likert Scale) และได้ให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับ 5 คือ เห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 22 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้มาตราวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) โดยมีตัวเลือกที่แบ่งเป็นระดับ (Likert Scale) และได้ให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับ 5 คือ เห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ

3.3.2 การทดสอบเครื่องมือ

3.3.2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

แบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมานั้น ทางผู้วิจัยได้มีการนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อสอบถามความถูกต้องของเนื้อหาในแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาแบบสอบถาม มีดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์: ดร.วัลยาภรณ์ ทังสุฤติ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านสนับสนุนธุรกิจ บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด
- ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย: ดร.มาศโมณี กิจวิริยธรรม หัวหน้าศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยมหิดล ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก

- ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพการพยาบาล: คุณมารีญา ใจธรรม หัวหน้ากลุ่ม
การพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย จังหวัดแพร่

โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective
Congruence) นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \Sigma R/N$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

ΣR คือ ผลรวมของคะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยคำนวณผลของค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถาม ทั้งหมด 27 ข้อ พบว่า ผลการ
คำนวณค่าเฉลี่ย IOC รวมของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน เท่ากับ 0.98 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ทั้งหมด จึงทำ
ให้สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกลุ่มทดลองได้ (วิระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2565) ดังแสดงในภาคผนวก ค

3.3.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่น เพื่อให้แน่ใจว่า คำถามที่สร้างขึ้นมี
ความสอดคล้องกันและมีความคงที่กับค่าที่ได้จากการวัด รวมถึงคำถามที่ใช้ในศึกษาทั้งหมดในครั้งนี้มี
ความเที่ยงตรงทางสถิติ ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ได้มีการออกแบบไว้ไปเก็บข้อมูลจากพนักงาน
ของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ในการวัดผลการดำเนินงานจำนวน 40 ตัวอย่าง และนำข้อมูล
ที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยใช้สถิติและพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของคำถามในแต่ละด้าน และก่อนที่จะนำ
ข้อมูลที่เก็บจากตัวอย่างในภาคสนามจำนวน 150 ตัวอย่าง ไปวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัย
ได้วิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1: ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

ปัจจัย	สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค		
	จำนวนข้อ	กลุ่มทดลอง (n = 40)	กลุ่มตัวอย่าง (n = 151)
1. การจัดการองค์ความรู้	4	.864	.870
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้	6	.861	.875
3. ค่าตอบแทน	4	.916	.930

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ): ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

ปัจจัย	สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค		
	จำนวนข้อ	กลุ่มทดลอง (n = 40)	กลุ่มตัวอย่าง (n = 151)
4. ความพึงพอใจในความสัมพันธ์	3	.743	.711
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	5	.823	.895
6. การธำรงรักษาพนักงาน	5	.950	.929
ค่าความเชื่อมั่นรวม	27	.957	.960

เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α) มีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ผลจากการทดสอบค่าเชื่อมั่นสำหรับงานวิจัยประเภทต่างๆ ที่เสนอโดย Nunnally (1978 อ้างใน ชนิดาภา พินยา, 2564) เป็นดังนี้

ค่า (α) มากกว่า และเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research)

ค่า (α) มากกว่า และเท่ากับ 0.8 สำหรับงานวิจัยพื้นฐาน (Basic Research)

ค่า (α) มากกว่า และเท่ากับ 0.9 สำหรับการตัดสินใจ (Important Research)

พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทดสอบ (Pilot test) จำนวน 40 ตัวอย่าง มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละปัจจัยอยู่ในช่วง 0.743-0.950 ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.957 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสำหรับจำนวน 151 ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปัจจัยอยู่ในช่วง 0.711-0.930 ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.960 ซึ่งผลของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้งสองกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามเกณฑ์

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ได้มีรูปแบบการวิเคราะห์สถิติดังต่อไปนี้

3.4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

เป็นการใช้เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลที่ปรากฏในแบบสอบถาม ซึ่งค่าสถิติเชิงพรรณนาที่นำมาใช้จะเหมาะสมกับลักษณะและมาตรวัดของข้อมูลในแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งในปัจจุบัน และสังกัดที่ประจำอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของ คำถามเป็นคำถามปลายปิดที่ใช้มาตราวัดนามบัญญัติ (Nominal) วิเคราะห์โดยการแจกแจงจำนวน (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจใน ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ใช้มาตราวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ส่วนที่ 3 การธำรงรักษาพนักงาน ใช้มาตราวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

3.4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis)

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบ มุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับ ตัวแปรตาม คือ การธำรงรักษาพนักงาน ที่ใช้มาตราวัดอันตรภาคเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิค การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Y) หรือตัวแปรที่ทำการวัด (Criterion Variable) กับตัวแปร อิสระ (X) หรือตัวแปรทำนาย (Predictor Variable) ตั้งแต่ 2 ค่าขึ้นไป (เฉลิมพล จตุพร, 2562) โดย เมื่อทราบค่าตัวแปรหนึ่งก็สามารถทำนาย อีกตัวแปรหนึ่งได้ สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิง เส้นตรงในรูปคะแนนดิบ คือ

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Y คือ คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม Y

b_0 คือ ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

b_1, \dots, b_k คือ น้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ K ตามลำดับ

X_1, \dots, X_k คือ คะแนนตัวแปรอิสระตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k

K คือ จำนวนตัวแปรอิสระ

บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษางานวิจัยเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด บทนี้ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามและผลการทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และการคำนวณร้อยละ (Percentage) เพื่อการวิเคราะห์และอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของผู้ตอบซึ่งประกอบไปด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งในปัจจุบัน และสังกัดที่ประจำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสรุปในรูปแบบตารางและคำอธิบาย ดังนี้

ตารางที่ 4.1: รายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถามของงาน (n = 151)

	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	27	17.9
	หญิง	124	82.1
อายุ	21 - 29 ปี	54	35.8
	30 - 38 ปี	55	36.4
	39 - 47 ปี	18	11.9
	48 - 56 ปี	16	10.6
	57 - 65 ปี	8	5.3
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา/ปวช.	12	7.9
	อนุปริญญา/ปวส.	3	2
	ปริญญาตรี	125	82.8
	สูงกว่าปริญญาตรี	11	7.3

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ): รายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถามของงาน (n = 151)

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1-5 ปี	96	63.6
	6-10 ปี	30	19.9
	10 ปีขึ้นไป	25	16.6
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ผู้จัดการ	7	4.6
	ผู้ช่วยผู้จัดการ	12	7.9
	หัวหน้ากลุ่มคลินิก	15	9.9
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการหน้าสาขา	75	49.7
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสำนักงานใหญ่	36	23.8
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่	6	4
สังกัดที่ประจำอยู่ในปัจจุบัน	สำนักงานใหญ่	48	31.8
	กรุงเทพมหานคร	9	6
	นนทบุรี	34	22.5
	ปทุมธานี	22	14.6
	สมุทรปราการ-สมุทรสาคร	18	11.9
	เชียงใหม่	4	2.6
	ชลบุรี-ระยอง	16	10.6

จากตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 151 คน สรุปได้ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1 และเพศชาย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21-29 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ อายุ 30-38 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 อายุ 39-47 ปีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 อายุ 48-56 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และอายุ 57-65 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 รองลงมา ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน

12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และระดับ
อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการ
ปฏิบัติงานนาน 1-5 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 รองลงมา มีระยะเวลาปฏิบัติงานนาน 6-
10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และลำดับสุดท้าย คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานมากกว่า
10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6

จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับ
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการหน้าสาขา จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมา ได้แก่ ระดับเจ้าหน้าที่
ปฏิบัติการสำนักงานใหญ่ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ระดับหัวหน้ากลุ่มคลินิก จำนวน 15
คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ระดับผู้จัดการ
จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ จำนวน 6 คน คิดเป็น
ร้อยละ 4 ตามลำดับ

จำแนกตามสังกัดที่ประจำในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานสังกัด
สำนักงานใหญ่ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ อยู่ในสังกัดนนทบุรี
จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 อยู่ในสังกัดปทุมธานี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 อยู่ใน
สังกัดสมุทรปราการ-สมุทรสาคร จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 อยู่ในสังกัดชลบุรี-ระยอง
จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 อยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6
และอยู่ในสังกัดเชียงใหม่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบ
มุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์
ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยมีผลการวิเคราะห์และมีความหมายของ
สัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Sig. หมายถึง ระดับนัยสำคัญ

R² หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์

S.E. หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

b หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในสมการที่เขียนในรูปคะแนนดิบ

β หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน

Tolerance หมายถึง ค่าที่สภาพของกลุ่มของตัวแปรอิสระในสมการมีความสัมพันธ์กัน

VIF หมายถึง ค่าที่สภาพของกลุ่มของตัวแปรอิสระในสมการมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.2: การวิเคราะห์แสดงสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุของการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบ มุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมใน การทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

ปัจจัย	\bar{x}	S.D.	การธำรงรักษาพนักงาน						
			b	S.E.	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	-	-	-.085	.340	-	-.250	.803	-	-
การจัดการองค์ความรู้	3.5470	1.02728	.025	.128	.019	.191	.849	.284	3.521
ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้	3.7020	.81557	.091	.129	.062	.704	.482	.375	2.664
ค่าตอบแทน	3.3294	.70831	.081	.087	.077	.926	.356	.432	2.314
ความพึงพอใจในความสัมพันธ์	3.5828	.65117	-.145	.136	-.092	-1.068	.287	.398	2.515
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.6715	.77437	.939	.120	.708	7.853	.000*	.363	2.754

$R^2 = .572$, $F = 38.790$, $*p < 0.05$

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Sig. = 0.000, $\beta = .708$) ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการจัดการองค์ความรู้ (Sig. = 0.849) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Sig. = 0.482) ค่าตอบแทน (Sig. = 0.356) และความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Sig. = 0.287) ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด $R^2 = 0.572$ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด คิดเป็นร้อยละ 57.2 ในขณะที่ อีกร้อยละ 42.8 เป็นผลสืบเนื่องจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษา โดยเงื่อนไขในการวิเคราะห์ความความถดถอยพหุคูณ จะต้องตรวจสอบ Multi Collinearity โดยจะใช้ค่า Variance Inflation factor (VIF) หรือค่า Tolerance ซึ่งเป็นส่วนกลับของ R^2 โดยหากค่า VIF มีค่ามากกว่า 5-10 และค่า Tolerance มีค่าต่ำกว่า 0.1-0.2 หมายถึงอาจเกิดปัญหา Collinearity (Kim, 2019)

ดังนั้น การตรวจสอบค่า Multi Collinearity โดยใช้ค่า VIF ได้ค่าที่สภาพของกลุ่มของตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2.314-3.521 ซึ่งเป็นค่าไม่เกิน 5-10 และค่า Tolerance เป็นค่าไม่ต่ำกว่า 0.1-0.2 แสดงถึงตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน จากผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) 5 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ (X_1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (X_2) ค่าตอบแทน (X_3) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (X_4) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (X_5) ที่ส่งผล

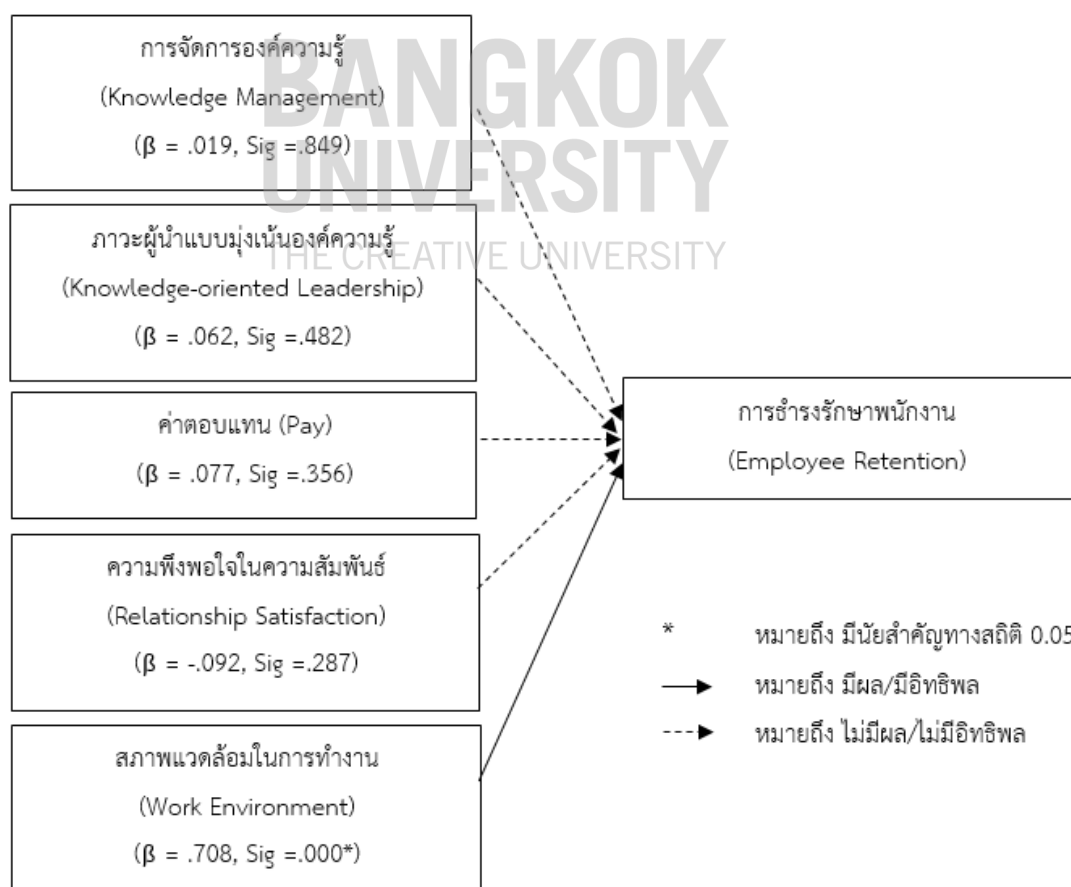
ต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพื่อทำนายการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดได้ดังนี้

$$Y = (-0.085) + 0.939(X_5)$$

จากสมการเชิงเส้นตรงข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (b) ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.939 ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์กับการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์ดังนี้

หากเพิ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ การดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดจะเพิ่มขึ้นเป็น 0.939 หน่วย ซึ่งผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1: สรุปผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน



จากผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3: สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. การจัดการองค์ความรู้ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
3. ค่าตอบแทนส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
4. ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีจำนวน 151 ตัวอย่าง ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Statistics Version 26.0 สถิติที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และสถิติที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด มีรายละเอียดสามารถสรุปได้ ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง 151 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุ 30-38 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการหน้าสาขา และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามเขตพื้นที่จังหวัด

5.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการองค์ความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นองค์ความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทนและความพึงพอใจในความสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาการจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด สามารถอภิปรายผลแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการองค์ความรู้ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการองค์ความรู้ไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการองค์ความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความรู้เกี่ยวกับองค์กรมาพัฒนาเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญเรื่องการแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงาน (Ayed et al., 2020) ซึ่งพนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการหน้าสาขาดังนั้น อาจมีการใช้องค์ความรู้จากประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญจากการทำงานที่สั่งสมมา ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากกว่า จึงทำให้การจัดการองค์ความรู้ของทางบริษัทฯ ไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัทฯ อีกทั้งจากการศึกษาของวัชรพร ดวงแก้ว ทองเหรียญ มูลชีพ และอัญชลี ศรีสุตา (2565) กล่าวว่า ปัจจัยของการขาดแคลนพยาบาลในประเทศไทย คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและแบบแผนความเจ็บป่วยของประชาชน ทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างภาระงานกับกำลังคน รวมถึงปัจจัยด้านโอกาสในการเลือกงาน ซึ่งเป็นปัจจัยทำให้พยาบาลลาออก ส่งผลให้พยาบาลที่ยังคงอยู่ต้องทำงานหนัก ทั้งนี้ เมื่อเกิดความไม่สมดุลระหว่างภาระงานกับกำลังคน การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญหนึ่งในปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เห็นได้ว่า พนักงานไม่ใช่ไม่ต้องการพัฒนาหรือจัดการองค์ความรู้ แต่อาจเป็นเพราะความไม่สมดุลของภาระงาน ทำให้การจัดการองค์ความรู้ไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัทฯ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยในอดีตของ Sharma (2020) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้และผลกระทบต่อการรักษาพนักงาน และพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการดำรงรักษาพนักงาน นอกจากนี้ ยังขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Dhandayuthapani & Gayatri (2021) ที่พบว่า ผลของการจัดการความรู้ต่อการรักษาพนักงานในองค์กรมีความสำคัญมาก

ทั้งการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาที่ดีขึ้นของสังคม

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ในองค์กร โดยต้องมีทักษะของการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างความเข้าใจ และการจัดการความรู้ มักจะเน้นประสิทธิภาพของการได้มา การพัฒนา และการนำองค์ความรู้มาปรับใช้ (Sadeghi & Rad, 2018) แต่ในปัจจุบันพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากที่สุด โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร อีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน (พลกฤต รักจุล, ประภัสสร วรรณสถิต, กัญญาพัสดุ กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้, 2563) ซึ่งการปฏิบัติงานในธุรกิจสถานพยาบาลต้องอาศัยทักษะการปฏิบัติงานควบคู่กับองค์ความรู้ และคำนึงถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้จึงไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยในอดีตของ Shamim et al. (2019) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้และอารมณ์ ความมุ่งมั่น การรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างสร้างสรรค์ และความผูกพันในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าตอบแทนไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคลากรทางการแพทย์จะคงอยู่ในองค์กรนั้น มีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การสนับสนุนจากองค์กรด้านต่าง ๆ ซึ่งจะสร้างการรับรู้และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการดูแลเอาใจใส่ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้นาน ในขณะที่เดียวกัน มีผลการสำรวจพบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่มีการคงอยู่ในงานต่ำแม้จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ารัฐบาล (ชญาณี จุลบล, 2562) นอกจากนี้ ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Baleghizadeh & Gordani (2012) อ่างใน พรหมพัชร กฤษณ์เพชร, 2563) ซึ่งพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำต่อแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากอาชีพครูเป็นวิชาชีพที่มีแบบแผน มีเนื้อหาและหลักสูตรการสอนที่ซ้ำเดิมหรือถูกกำหนดไว้แล้ว ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ท้าทาย และมีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถน้อย ประกอบกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเติบโตในอาชีพมีไม่มาก เช่นเดียวกับวิชาชีพด้านสาธารณสุขที่มีลักษณะงานเป็นแบบแผน ซ้ำเดิม รวมถึงพบว่า

หนึ่งในสาเหตุหลักของการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์ คือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ บุคลากรทางการแพทย์ (พิชญาดา จันทร์บุญ และคณะ, 2563) อีกทั้งจากผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ยังพบว่า บุคลากรในองค์กรชอบความท้าทาย และพร้อมปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยากจะปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทไม่ใช่ปัจจัยด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยในอดีตของ Sorn, Fienena et al. (2023) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของค่าตอบแทนในการธำรงรักษาพนักงาน พบว่า ค่าตอบแทนมีความสำคัญและมีบทบาทในการธำรงรักษาพนักงาน พนักงานที่ได้รับค่าจ้างมากกว่า มีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์กรมากกว่า นอกจากนี้ ยังขัดแย้งกับผลงานวิจัยของภาวิณี อดิภา (2563) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านค่าจ้าง ด้านสวัสดิการและประโยชน์อื่น ๆ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท สหชาติ เเศรษฐกิจ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท

มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่น อารมณ์ ความรู้สึก การดิ้นรน การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ทศนคติ เป็นต้น อีกทั้งบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด เป็นองค์กรที่มีสถานที่ปฏิบัติงานหลายสาขา หลายฝ่ายและจำนวนพนักงานค่อนข้างมาก พนักงานรู้จักเพื่อนร่วมงานไม่ครอบคลุมและสนิทเพียงบางคนเท่านั้น ดังนั้น ความพึงพอใจในความสัมพันธ์จึงไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องบางส่วนกับผลวิจัยของเจนรพ เบี้ยฟู (2562) ที่พบว่า ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน แรงบันดาลใจ และการสื่อสารไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสี่ลมกรุงเทพมหานคร อีกทั้งยังขัดแย้งกับผลวิจัยของตลนภา ด่านซ้าย และนิตนา ฐานิตธนกร (2562) ที่พบว่า การรับรู้ความพึงพอใจในการทำงาน ความคาดหวังในการทำงาน ความเป็นมิตรของเพื่อนร่วมงาน และเป้าหมายในการทำงาน ส่งผลต่อความความภักดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 5 สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท

มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานของบริษัทฯ มีความรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัทฯ บรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ นอกจากนี้

พนักงานของบริษัทฯ ยังมีความรู้สึกว่ สภาพแวดล้อมของสถานที่ปฏิบัติงานตรงกับความคาดหวังของพนักงาน อีกทั้งพนักงานยังได้รับยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพ รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ให้ความสำคัญกับสถานที่ ซึ่งเป็นบรรยากาศในการทำงานของพนักงาน มีนโยบายการปรับปรุงคุณภาพสถานที่เพื่อยกระดับการให้บริการ และบริษัทฯ มีหลายสาขา จึงทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละสาขามีการทำงานใกล้ชิดกัน เกิดความสนิทสนมกัน และสบายใจที่จะสื่อสารหรือประสานงานกัน ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานจึงส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับวิจัยของ Alemu (2022) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน คือ สถานที่ทำงาน และสิ่งแวดล้อม ผลผลิตภาพของพนักงาน ประสิทธิภาพ สุขภาพและความปลอดภัย ความสะดวกสบาย สมานธิ ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ ล้วนได้รับผลกระทบจากลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อม และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tansuria & Nelwan (2018) ที่ระบุว่า การบริหารการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงาน สังคม การสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญในการธำรงรักษาพนักงานไว้เช่นกัน รวมถึงสอดคล้องบางส่วนกับพัฒนาชีตา รุ่งหรือรัตนากิตต์ (2561) ซึ่งพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และบรรยากาศในองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลจากการศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของ บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด มากที่สุด โดยในบริบทของธุรกิจสถานพยาบาลเอกชน สภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับบุคลากร คือ บุคลากรต้องทำงานได้อย่างปลอดภัย โดยเฉพาะปลอดภัยจากโรคระบาดต่าง ๆ รวมถึงปลอดภัยจากอันตรายจากสิ่งของปนเปื้อน ดังนั้น ผู้บริหารหรือฝ่ายสนับสนุนจากส่วนกลางควรตระหนักถึงความสำคัญในบริบท ดังนี้

- 1) บริบทของงาน ได้แก่ ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงานในปัจจุบัน นอกจากจะช่วยลดความไม่สมดุลระหว่างภาระงานและกำลังคนได้ ยังช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น โดยยังคงความสมดุลของชีวิตส่วนตัวและการทำงานไว้ได้

2) บริบททางสังคม ได้แก่ องค์กรควรจัดให้บุคลากรทางการแพทย์และส่วนกลางขององค์กรมีส่วนร่วมและช่วยกันแสดงความคิดเห็น ด้านการจัดการคุณภาพการบริการ การทำงาน และทรัพยากร เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร และให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การจัดเวทีประชุมหารือร่วมกันในเรื่องของกระบวนการทำงาน ส่วนกลางมีแผนการลงพื้นที่เพื่อพบกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ การจัดเวทีส่งเสริมการสร้างผลงาน การให้รางวัลประจำปี และจัดงานสังสรรค์ปีละหนึ่งครั้ง โดยให้บุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กรมีโอกาส แสดงความคิดเห็นร่วมกัน เป็นต้น

3) บริบททางกายภาพ ได้แก่ บริษัทฯ ควรจัดนโยบายในการปรับปรุงอาคาร สถานที่ ที่อยู่อาศัยของพนักงาน รวมถึงมาตรฐานป้องกันและควบคุม เช่น มีการจัดแบ่งสถานที่ให้ผู้รับบริการเป็นสัดส่วน เพื่อคัดกรองผู้ป่วยที่เป็นโรคเกี่ยวกับระบบทางเดินหายใจ เป็นต้น นอกจากนี้ การลดความร้อนในตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีช่วงพักบ่อยขึ้น เป็นต้น การให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานถึงผลกระทบต่อสุขภาพ โดยเฉพาะในยุคการระบาดของโรคติดต่อระบบทางเดินหายใจ เช่น Covid-19 ไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น อีกทั้งในปัจจุบันที่บุคลากรพบปัญหาสุขภาพจิตมากขึ้น บริษัทฯ ควรมีนโยบายการดูแลสุขภาพจิตของพนักงาน (Well-being) เนื่องจากสภาวะกดดันของบุคลากรทางการแพทย์ในปัจจุบัน ที่ต้องให้บริการด้วยใจบริการ มีความสุขภาพ และดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตสำหรับพนักงาน การจัดกิจกรรมออกกำลังกายภายในองค์กร เป็นต้น

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลจากการศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของ บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.4.1 การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป องค์กรเอกชนที่ให้บริการทางการแพทย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการหรือผู้ที่สนใจ ควรศึกษาถึงตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance) โอกาสในการพัฒนาในอาชีพ (Development Opportunities) และสิ่งจูงใจทางวัตถุ (Material Incentives) เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันเกิดกระแสความเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานของคนรุ่นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาการธำรงรักษาคนรุ่นใหม่ให้คงอยู่ในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของคนรุ่นใหม่ และให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการธำรงรักษาบุคลากรของบริษัทฯ

5.4.2 การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป องค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรเอกชนที่ให้บริการทางการแพทย์ รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่สนใจ ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงตัวแปรที่ไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด จากการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน และความพึงพอใจในความสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่ปัจจัยดังกล่าวไม่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการดำรงรักษาพนักงานขององค์กร

5.4.3 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด เท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปจึงควรมีการทำวิจัยในหลากหลายองค์กร เพื่อให้เห็นผลการวิจัยที่มีความหลากหลายและสามารถนำไปใช้กับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรเอกชนที่ให้บริการทางการแพทย์ เป็นต้น



**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ ธรรมสอน. (2565). การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 กับการทำงานแบบปกติใหม่. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 11(6), 43-53.
- กรุณา คุ่มพร้อม และบังอร เนตรแก้ว. (2563). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรสายสนับสนุนคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. *คุณภาพชีวิตกับกฎหมาย*, 16(1), 75-89.
- กฤติยาภรณ์ คำลือ. (2563). *สัมพันธ์ภาพระหว่างนักศึกษาที่บอจากราย เจตคติต่อการเรียน และความคาดหวังของผู้ปกครองกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาคณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต* (โครงการพิเศษทางจิตวิทยา). กรุงเทพฯ: ศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- กลุ่มส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานภาครัฐ. (2565). *ข้อมูล ความรู้ บทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการแพทย์ของประเทศไทย*. นนทบุรี: กองสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.
- กิตติมา ใจปลื้ม, นิลาวัลณ์ จันทะรังษ์, อัมพล เจริญนนท์, เรืองวิชัย นิลโคตร และวิบูลย์ บุญลอย. (2564). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม*, 8(6), 46-59.
- กุลพันธ์ ละมุนกิจ และนิตนา ฐานิตธนกร. (2561). ความฉลาดทางอารมณ์ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ความมีอิสระในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2561 ครั้งที่ 5*. นนทบุรี: โรงแรมริชมอนด์ สไตลิส คอนเวนชัน.
- ใกล้บ้านใกล้ใจ. (2566). *คลินิกฯ ใกล้บ้านใกล้ใจ เปิดรับสมัครบุคลากรทางการแพทย์ หลายตำแหน่ง*. สืบค้นจาก <https://kbkclinic.com/job-vacancy-2023/>.
- งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2566). *การจัดการความรู้*. สืบค้นจาก [https://quality.sc.mahidol.ac.th/plan_and_policy/km/#:~:text=การจัดการความรู้%20\(Knowledge,ความสามารถเชิงแข่งขันสูงสุด.](https://quality.sc.mahidol.ac.th/plan_and_policy/km/#:~:text=การจัดการความรู้%20(Knowledge,ความสามารถเชิงแข่งขันสูงสุด.)
- จ๊อบไทย. (2566). *บริษัท คลินิกบ้านอบอุ่น จำกัด*. สืบค้นจาก <https://www.jobthai.com/th/company/246262>.
- จ๊อบบีเคเค. (2566). *รวมใจการแพทย์ จำกัด*. สืบค้นจาก <https://www.jobbkk.com/jobs/detail/193405/1039850>.

- จิระ ไชยประสิทธิ์. (2561). อิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานประจำระดับปฏิบัติการของบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เจนรพ เบี้ยฟู. (2562). ความฉลาดทางอารมณ์ ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน แรงบันดาลใจ การสื่อสาร และความก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสลิสม กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ฉัตรภรณ์ กาทองฟูง. (2560). สภาพแวดล้อมการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทก่อสร้าง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เฉลิมพล จตุพร. (2562). การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis). สืบค้นจาก <https://cj007blog.files.wordpress.com/2020/04/01-regression-analysis.pdf>.
- ชญาณี จุลบล. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน อำเภอกาญจนบุรี จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชนิดาภา พันยา. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้านของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชไมพร เจริญไกรภม. (2566). HR challenges in nursing. ใน การสัมมนาทางวิชาการเรื่อง *The 1st Thailand HR Healthcare Forum* (หน้า 4). กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช.
- ชาติ นวรัตต. (2566). ไทยมีความมั่นคงทางสุขภาพอันดับ 5 ของโลก แต่ทำไม “หมอลาออก” ? สืบค้นจาก <https://www.thaipbs.or.th/now/content/182>.
- ชินวุฒิ เจริญภูวนเมธา. (2563). การจัดการค่าตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดพนักงานในองค์กร. สืบค้นจาก <https://sasiconsulting.com/wp-content/uploads/2020/09/Compensation-Strategy-Chinnawut.pdf>.
- ชูชาติ ชายทวีป และธนัชฐา สมัย. (2563). การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 8(3), 94-105.
- ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(2), 161-171.

- ดลนภา ด้านซ้าย และนิตนา ฐานิตธนกร. (2562). การรับรู้ความพึงพอใจ ความคาดหวังในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาทักษะ ความเป็นมิตรของเพื่อนร่วมงาน และเป้าหมายในการทำงานที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ “มศว วิจัย” ครั้งที่ 12*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉำรงเกียรติ อุทัยสาธิต. (2564). COVID-2019: การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทางการแพทย์. *วารสาร มจร.ทริภูมยชัยปริทรรศน์*, 5(2), 94-105.
- ธีวินท์ นฤนาท. (2561). *คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality) มีความสำคัญกับธุรกิจโลจิสติกส์*. สืบค้นจาก <https://www.logisticafe.com/2018/05/%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%A1%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B9%8C-relationship-quality/>.
- นภัสนันท์ แจ่มพุ่ม. (2561). *การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าสำหรับคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นวพัชญ์ ฉิดจันทร์. (2564). *การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันท์ธนาดา สวามีวิสุตกิจ. (2558). *หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นันท์พร ทองลิ้ม. (2563). *ผลกระทบของสัมพันธภาพในที่ทำงานและความไม่มั่นคงในงานต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ผ่านความสุขในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันท์นารี คงเย็น. (2560). *ระบบบริการสุขภาพปฐมภูมิกับมาตรฐานการพัฒนา*. *วารสารกฎหมายสุขภาพและสาธารณสุข*, 3(3), 374-386.
- นิตาชล รัตนมณี และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2561). *อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อการมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน)*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(2), 275-295.

- ปีชี นิวส์ ไทย. (2566). *เปิดบันทึกถอดบทเรียนภาวะ "Work ไร้ Balance" ในวงการแพทย์ไทย*. สืบค้นจาก <https://www.bbc.com/thai/articles/cnd9yrwknxyo>.
- ปาริชาติ วิเศษรัตน์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรฝ่ายบริการลูกค้าของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2562). *2-Factor Theory [Frederick Herzberg]*. สืบค้นจาก <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theory-frederick-herzberg/>.
- ปีนี้พนักงานจ่อลาออกเพิ่ม ร้องเงินเดือนขึ้น เชื้อองค์กรไปไม่รอด หากยังทำธุรกิจแบบเดิม. (2566, 26 มิถุนายน). *ข่าวออนไลน์ 7HD*. สืบค้นจาก <https://news.ch7.com/detail/653266>.
- พรรณพัชร กฤษณ์เพชร. (2563). *การบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลกฤต รักจุล, ประภัสสร วรณสถิต, กัญญาพัสดุ กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(12), 16-29.
- พัฒนา พรหมณี, ยุพิน พิทยาวัฒน์ชัย และจิระศักดิ์ ทัพผา. (2563). *แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและการสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน*. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)*, 26(1), 60-65.
- พัฒนชิตา รุ่งหิรัญธนาภิตต์. (2561). *ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความผูกพันและความพึงพอใจในงาน และบรรยากาศในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิชญาดา จันทร์บุญ, กมลชนก อริยะพงศ์สรรค์, กัญญารัตน์ หนูมาก, ชนิกันต์ แซ่มเล็ก, ปณิกาญจน์ ธรรมกิจ และประพากร นาวาทอง และคณะ. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรทางการแพทย์จากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล*. ใน *การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 58* (หน้า 301-309). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พูลสุข นิลกิจศรานนท์. (2563). *ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industryoutlook/services/private-hospitals/io/io-private-hospitals-19>.

- ภาวินี องค์กรคุณภาพ. (2563). *ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มิตรไมตรีคลินิก. (2565 ก). *ประวัติความเป็นมา*. สืบค้นจาก <https://www.mithmitreeclinic.com/th/about-company>.
- มิตรไมตรีคลินิก. (2565 ข). *ร่วมงานกับเรา: ใบสมัครงานพยาบาลวิชาชีพ*. สืบค้นจาก <https://www.mithmitreeclinic.com/th/career/พยาบาลประจำคลินิก>.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2559). *พระราชบัญญัติสถานพยาบาลฉบับที่ 4 พ.ศ. 2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- รินลณี วงศ์ยะรา และณกมล จันทร์สม. (2564). ความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่. ใน *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปีการศึกษา 2564* (หน้า 1220-1228). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วนิดา อินทรอำนวย. (2560). *การประกอบกิจการสถานพยาบาลตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. ๒๕๕๑*. สืบค้นจาก https://cdc.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/elaw_parcy/ewt_dl_link.php?nid=1529.
- วัชรพร ดวงแก้ว, ทองเหรียญ มูลชีพ และอัญชลี ศรีสุตา. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล โรงพยาบาลลำพูน. *Journal of the Phrae Hospital*, 31(1), 1-15. THE CREATIVE UNIVERSITY
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2562). การหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย: มายาคติในการใช้สูตรของทาโรยามาเน่และเครทซี-มอร์แกน. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 8(1), 11-27.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2565). การศึกษาเปรียบเทียบการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยด้วยเทคนิค IOC, CVR และ CVI. *รังสิตสารสนเทศ*, 28(1), 169-189.
- สุภาวดี ศรีมันตะ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุลิวัลย์ หมิแตรตร์. (2560). *ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- เสกสรรค์ ดุ้มแก้ว. (2565). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความผูกพัน
องค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทมหาชน. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.
- เสวียน เจนเซว้า, วรรณภา มูลสาร และสมพร ยอดดำเนิน. (2564). ภาวะผู้นำที่สร้างได้. วารสาร
วิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก, 2021(1), 35-45.
- อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ. (2561). แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวใน
จังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อภิวรรณ ใจสว่าง, อธิวัฒน์ หังสพฤกษ์ และบรรพต วิรุณราช. (2565). การรักษาพนักงานให้คงอยู่ใน
องค์กรยุคโควิด-19 กรณีศึกษาจากกลุ่มบริษัทโรงแรมแปรรูปอาหารทะเล
จังหวัดสงขลา. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 14 ประจำปี
2565 (หน้า 438). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลา
นครินทร์.
- อรนิชา เปลี่ยนขำ. (2566). ค่าตอบแทน บรรยากาศองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อ
การตัดสินใจเขารับราชการของคนรุ่นใหม่ (Generation Y) ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่
กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม
อุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เอชโพกัส. (2566). สปสช. ชวน ปชช. เจ็บป่วยเล็กน้อย รักษาที่ “คลินิกชุมชนอบอุ่น” ที่ร่วมโครงการ
ได้ไม่มีค่าใช้จ่าย. สืบค้นจาก <https://www.hfocus.org/content/2023/11/29041>.
- เอชอาร์อีเอ็กซ์.เอเซีย. (2562). การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ให้ก้าวสู่
ความสำเร็จ. สืบค้นจาก [https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-
organization-development-od/](https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/).
- เออร์บินเนอร์. (2564). วิถีดูแลพนักงานในทุกมิติ ตามทฤษฎี Maslow's hierarchy of needs.
สืบค้นจาก [https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs-for-
employees](https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs-for-employees).
- ฮิวแมนซอฟท์. (2564). Turnover Rate ตัวบ่งชี้ที่ดีของวัฒนธรรมในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถ
วิเคราะห์ วางแผนเพื่อลดอัตราการลาออก และรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้มากขึ้น.
สืบค้นจาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/turnover-rate>.

- Alemu, K. A. (2022). *Effect of workplace environment factors on performance of employees: Empirical Study on Wollo University Staffs*. Unpublished master's thesis, Wollo University, Dessie, Ethiopia.
- Al-Omar, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.
- Ayed, S. A., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., Albassam, W., & Tit, A. A. A. (2020). The Impact of employee development practices on human capital and social capital: The mediating contribution of knowledge management. *Open Innov. Technol Mark Complex*, 8, 1-17.
- Babatunde, F. T., & Onoja, E. D. (2023). The effectiveness of retention strategies' on employee retention. *Arabian J Bus Manag Review*, 13(1), 2-5.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209.
- Bevins, D. T. (2018). *Herzber Herzberg's two factor theory or theory of motivy of motivation: A generational study*. Unpublished master's thesis, Eastern Kentucky University, Richmond, KY.
- Chiekezie, O. M., Emejulu, G., & Nwanneka, A. (2017). Compensation management and employee retention of selected commercial banks in Anambra State, Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(3), 115-127.
- Dhandayuthapani, S. P., & Gayatri, R. (2021). Effect of knowledge management on employee retention in IT industry: Regression analysis. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 9(3), 148-156.
- Freihart, B. K., McMahon, L. N., Hahnel-Peeters, R. K., & Meston, C. M. (2023). Relationship satisfaction. In Shackelford, T. K. (Ed), *Encyclopedia of sexual psychology and behavior*. USA: University of Texas at Austin.

- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2019). What factors influence generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-8.
- Hanai, A. E. (2021). The Influence of work environment on employee retention: Empirical evidence from banking institutions in Dar Es Salaam, Tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 9(1), 42-54.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558-569.
- Maassen, S. M., Oostveen, C. V., Vermeulen, H., & Weggelaar, A. M. (2020). Defining a positive work environment for hospital healthcare professionals: A Delphi study. *Plos One*, 16(2), 1-14.
- Parker, H., & Paul, P. (2023). Relationship satisfaction, psychological wellbeing and empathy among married couples: A Correlational analysis with gender comparisons. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 49(2), 227-232.
- Rasli Samudin, N. M., Azman, N. S., Noor Azmi, M. N., Mohd Rizal, R. B., & Faizal, I. U. (2022). A review of work environment on employee productivity. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 7(42), 102-109.
- Rodríguez, G. C., Gonzalez, A. B., Roman, C. P., & Feito, C. D. C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95(1), 1-8.
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). *Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes*. Unpublished master's thesis, Bournemouth University, UK.
- Sharma, R. (2020). A study of knowledge management and its impact on employee retention. *International Journal of Management*, 11(4), 892-906.

- Shinpiriya, P. (2022). *Employee retention: The study of employee satisfaction and job characteristics*. Unpublished master's thesis, Mahidol University, Nakhon Pathom.
- Sokoh, G. C. (2021). Knowledge management and its importance in modern organization. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20(1), 283-300.
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1-14.
- Tansuria, B. I., & Nelwan, M. L. (2018). Exploratory factors analysis of employee retention at Tertiary Educational Institution: A case study of a private University in East Indonesia. *Binus Business Review*, 9(3), 227-233.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anware, F., & Khant, M. A. S. (2020). The Impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11(314), 1-11.
- Torsabo, N., & Ezekiel, R. (2021). Effect of work environment on employees' retention in Adamawa state University Mubi – Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 5(10), 350-355.
- Trivedi, A. J. (2019). Maslow's hierarchy of needs - Theory of human motivation. *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38-40.
- Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., Ferreira, G. T. C., & Pham, N. T. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 1-11.
- Zhenjing, G., Chupradi, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10, 1-11.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามงานวิจัย

**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจใน
ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของ
บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบ
มุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่
ส่งผลต่อการรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา บธ.715
การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ซึ่งข้อมูลที่ได้จาก
แบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาวิจัยวิชาการเท่านั้น โดยถือเป็นความลับจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้
ข้อมูลเป็นอันขาด ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง
และตรงไปตรงมา เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการกรอกแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นักศึกษาปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คำถามคัดกรองคุณสมบัติ

1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด ใช่หรือไม่

<input type="checkbox"/> 1. ใช่	<input type="checkbox"/> 2. ไม่ใช่ (จบการตอบแบบสอบถาม)
---------------------------------	--
2. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทฯ มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ใช่หรือไม่

<input type="checkbox"/> 1. ใช่	<input type="checkbox"/> 2. ไม่ใช่ (จบการตอบแบบสอบถาม)
---------------------------------	--

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงของท่าน (โปรดเลือกเพียง 1 ตัวเลือก)

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. ช่วงอายุ

1. 21 - 29 ปี 2. 30 - 38 ปี
 3. 39 - 47 ปี 4. 48 - 56 ปี
 5. 57 - 65 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. มัธยมศึกษา/ปวช. 2. อนุปริญญา/ปวส.
 3. ปริญญาตรี 4. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. 1-5 ปี 2. 6-10 ปี
 3. 10 ปีขึ้นไป

5. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1. ผู้จัดการ 2. ผู้ช่วยผู้จัดการ
 3. หัวหน้ากลุ่มคลินิก 4. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการหน้าสาขา
 5. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสำนักงานใหญ่
 6. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ (AE/เจ้าหน้าที่สื่อสารการตลาด/เจ้าหน้าที่หน่วย
 ตรวจสอบสุขภาพ)

6. ท่านประจำอยู่ในสังกัด

1. สำนักงานใหญ่ 2. กรุงเทพมหานคร
 3. นนทบุรี 4. ปทุมธานี
 5. สมุทรปราการ-สมุทรสาคร 6. เชียงใหม่
 7. ชลบุรี-ระยอง

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานของบริษัทมิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่า ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานของ บริษัทมิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด			เห็นด้วย น้อยที่สุด	
การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)					
KM1. บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดมีการแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
KM2. บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน	5	4	3	2	1
KM3. ท่านมีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันภายในหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	5	4	3	2	1
KM4. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นอีกหนึ่งแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-oriented Leadership: KL)					
KL1. ภาวะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1
KL2. ผู้จัดการในบริษัท มักสวมบทบาทเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ โดยมีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน และมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	5	4	3	2	1
KL3. ผู้จัดการในบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด	5	4	3	2	1

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานของ บริษัทมิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด		เห็นด้วย น้อยที่สุด		
KL4. ผู้จัดการในบริษัทปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา และควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	5	4	3	2	1
KL5. ผู้จัดการในบริษัทสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้อุ้งค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานจากแหล่งภายนอกบริษัท	5	4	3	2	1
KL6. ผู้จัดการในบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงาน	5	4	3	2	1
ค่าตอบแทน (Pay: PA)					
PA1. ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน	5	4	3	2	1
PA2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่น ๆ	5	4	3	2	1
PA3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท เมื่อท่านคิดถึงค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้	5	4	3	2	1
PA4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการปรับเพิ่มค่าตอบแทนหรือเงินเดือน	5	4	3	2	1
ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction: RS)					
RS1. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีเกินความคาดหมายของท่าน	5	4	3	2	1
RS2. ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ	5	4	3	2	1
RS3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในบริษัทนี้	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment: WE)					
WE1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าน	5	4	3	2	1
WE2. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัทของท่าน	5	4	3	2	1
WE3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ	5	4	3	2	1

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานของ บริษัทมิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด		เห็นด้วย น้อยที่สุด		
WE4. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานกับความคาดหวังของท่าน	5	4	3	2	1
WE5. ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและการปฏิบัติด้วยความ สุภาพ รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1

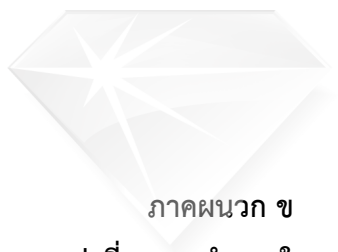
ตอนที่ 3 การรักษาพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดของท่านมากที่สุดเพียง
ช่องเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention: ER)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด		เห็นด้วย น้อยที่สุด		
ER1. ท่านรักการทำงานเพื่อบริษัทแห่งนี้	5	4	3	2	1
ER2. หากท่านเลือกได้ ท่านจะทำงานให้กับบริษัทนี้อีกห้าปีอย่าง แน่นอน	5	4	3	2	1
ER3. หากท่านต้องการทำงานในหน้าที่อื่น ท่านจะมองหาตำแหน่ง งานภายในบริษัทนี้เป็นอันดับแรก	5	4	3	2	1
ER4. ท่านมองเห็นอนาคตของตนเองในบริษัทนี้	5	4	3	2	1
ER5. ท่านวางแผนที่จะทำงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะ เป็นไปได้	5	4	3	2	1

**** ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลา ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ****



ภาคผนวก ข

แหล่งที่มาของคำถามในการวิจัย

**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY

คำถามที่ใช้ในการวิจัย	ที่มา	
<u>การจัดการองค์ความรู้</u>	<u>Knowledge Management: KM</u>	
KM1. บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ มีการแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัท ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	KM1. Knowledge is shared in a continuous manner in our organization	Ayed et al. (2020)
KM2. บริษัทที่มีการแบ่งปันความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน	KM2. Knowledge sharing is important for developing employee competencies	
KM3. ท่านมีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันภายในหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	KM3. I have the opportunity to apply the knowledge that I acquire	
KM4. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นอีกแหล่งหนึ่งของแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	KM4. My social relationships are one source of my work-related knowledge	
<u>ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้</u>	<u>Knowledge-oriented Leadership: KL</u>	
KL1. ภาวะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ	KL1. Leadership has been creating an environment for responsible employee behavior and teamwork.	Wisanut et al. (2021)
KL2. ผู้จัดการในบริษัท มักสวมบทบาทเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ โดยมีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน และมีการไกล่เกลี่ย	KL2. Managers are used to assuming the role of knowledge leaders, which is mainly characterized by openness, tolerance of mistakes, and mediation for	Wisanut et al. (2021)

คำถามที่ใช้ในการวิจัย	ที่มา	
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	the achievement of the firm's objectives.	
KL3. ผู้จัดการในบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด	KL3. Managers promote learning from experience, tolerating mistakes up to a certain point.	
KL4. ผู้จัดการในบริษัทปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา และควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	KL4. Managers behave as advisers, and controls are just an assessment of the accomplishment of objectives.	
KL5. ผู้จัดการในบริษัทสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้องค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานจากแหล่งภายนอกบริษัท	KL5. Managers promote the acquisition of external knowledge.	
KL6. ผู้จัดการในบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงาน	KL6. Managers reward employees who share and apply their knowledge.	
คำตอบแทน	Pay: PA	
PA1. ท่านพึงพอใจกับคำตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน	PA1. I am satisfied with the amount of pay I receive for the work that I do	Frye et al. (2019)
PA2. ท่านได้รับคำตอบแทนที่สมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่นๆ	PA2. I receive reasonable pay when compared to similar positions at other organizations	Frye et al. (2019)
PA3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัทเมื่อท่านคิดถึงคำตอบแทนหรือเงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้	PA3. I feel appreciated by my company when I think about they pay me	

คำถามที่ใช้ในการวิจัย	ที่มา	
PA4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการปรับ เพิ่มค่าตอบแทนหรือเงินเดือน	PA4. I feel satisfied with my changes for pay increases	
ความพึงพอใจในความสัมพันธ์	Relationship Satisfaction: RS	
RS1. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ในบริษัทแห่งนี้ ดีเกินความ คาดหมายของท่าน	RS1. The relationships in this company are better than my expectations when I first started here	Tuan et al. (2023)
RS2. ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีกว่า บริษัทอื่นๆ	RS2. The relationships in this company are even better than those outside	
RS3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงานและหัวหน้างานใน บริษัทนี้	RS3. I am satisfied with the relationships between colleagues and leader in this company	
สภาพแวดล้อมการทำงาน	Work Environment: WE	
WE1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของท่าน	WE1. I am satisfied with working conditions of my job	Frye et al. (2019)
WE2. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและ แนวทางการปฏิบัติต่อพนักงาน ในบริษัทของท่าน	WE2. I am satisfied with the policies and practices toward employees of my company	
WE3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับ บรรยากาศในการทำงานที่ อบอุ่นและสบายใจ	WE3. I am satisfied with the pleasantness of the working conditions	
WE4. สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ตรงกับความคาดหวังของท่าน	WE4. The physical working conditions of the job match my expectations	Frye et al. (2019)
	WE5. I feel accepted and am	

คำถามที่ใช้ในการวิจัย	ที่มา	
WE5. ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพ รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	treated with courtesy, listened to, and invited to express my thoughts and feelings	
การรักษาพนักงาน	Employee Retention : ER	
ER1. ท่านรักการทำงานเพื่อบริษัทแห่งนี้	ER1. I love working for this company	Tuan et al. (2023);
ER2. หากท่านเลือกได้ ท่านจะทำงานให้กับบริษัทนี้อีกห้าปีอย่างแน่นอน	ER2. If it were up to me, I will definitely be working for this company for the next five years	Rodríguez et al. (2022)
ER3. หากท่านต้องการทำงานในหน้าที่อื่น ท่านจะมองหาตำแหน่งงานภายในบริษัทนี้เป็นอันดับแรก	ER3. If I wanted to do another job or function, I would look first at the possibilities within this company	
ER4. ท่านมองเห็นอนาคตของตนเองในบริษัทนี้	ER4. I see a future for myself within this company	
ER5. ท่านวางแผนที่จะทำงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	ER5. I plan to work in my present job for as long as possible	

ที่มา:

Ayed, S. A., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., Albassam, W., & Tit, A. A. A. (2020). The Impact of employee development practices on human capital and social capital: The mediating contribution of knowledge management. *Open Innov. Technol Mark Complex*, 8, 1-17.

- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2019). What factors influence generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-8.
- Rodríguez, G. C., Gonzalez, A. B., Roman, C. P., & Feito, C. D. C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95(1), 1-8.
- Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., Ferreira, G. T. C., & Pham, N. T. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 1-11.



ภาคผนวก ค

การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY



**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา นี้ ประกอบด้วย 6 ส่วน

1. แบบประเมินด้านการจัดการองค์ความรู้
2. แบบประเมินด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้
3. แบบประเมินด้านค่าตอบแทน
4. แบบประเมินด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์
5. แบบประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. แบบประเมินด้านการธำรงรักษาพนักงาน

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ทำได้โดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกรอกผลการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ให้คะแนน +1 หาก แน่ใจว่า | ข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |
| ให้คะแนน 0 หาก ไม่แน่ใจว่า | ข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |
| ให้คะแนน -1 หาก แน่ใจว่า | ข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |

ส่วนที่ 1 แบบประเมินด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความรู้เกี่ยวกับองค์กร มาพัฒนาเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญเรื่อง การแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานและสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเป็นแหล่งความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ (Ayed et al., 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)		
KM1. บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดมีการแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1 0 -1	
KM2. บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน	+1 0 -1	
KM3. ท่านมีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันภายในหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	+1 0 -1	
KM4. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นอีกหนึ่งแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	+1 0 -1	

ส่วนที่ 2 แบบประเมินด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ หมายถึง ความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมแก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ มีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงานและมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นที่ปรึกษาและควบคุมการดำเนินงาน สนับสนุนให้เรียนรู้จากแหล่งภายนอกบริษัท และให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงาน (Banmairuroy et al., 2021)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-oriented Leadership: KL)		
KL1. ภาวะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ	(+1) 0 -1	
KL2. ผู้จัดการในบริษัท มักสวมบทบาทเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ โดยมีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน และมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	(+1) 0 -1	
KL3. ผู้จัดการในบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด	(+1) 0 -1	
KL4. ผู้จัดการในบริษัทปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา และควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	(+1) 0 -1	
KL5. ผู้จัดการในบริษัทสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้องค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานจากแหล่งภายนอกบริษัท	(+1) 0 -1	
KL6. ผู้จัดการในบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงาน	(+1) 0 -1	

**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY

ส่วนที่ 3 แบบประเมินด้านค่าตอบแทน (Pay)

ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน มีความสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่น โดยพนักงานต้องมีความรู้สึกดีเมื่อคิดถึงค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้และพึงพอใจกับการปรับเพิ่มเงินเดือน (Frye, Kang, Huh & Lee, 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ค่าตอบแทน (Pay: PA)		
PA1. ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน	(+1) 0 -1	
PA2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่นๆ	(+1) 0 -1	
PA3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท เมื่อท่านคิดถึงค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้	(+1) 0 -1	
PA4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการปรับเพิ่มค่าตอบแทนหรือเงินเดือน	(+1) 0 -1	

ส่วนที่ 4 แบบประเมินด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction)

ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทที่ดีเกินความคาดหมาย ดีกว่าบริษัทอื่นๆ และมีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Tuan et al., 2023)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction: RS)		
RS1. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีเกินความคาดหมายของท่าน	(+1) 0 -1	
RS2. ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีกว่าบริษัทอื่นๆ	(+1) 0 -1	
RS3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในบริษัทนี้	(+1) 0 -1	

ส่วนที่ 5 แบบประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัท บรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ ตรงกับความคาดหวัง รู้สึกได้รับยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพรวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Frye, Kang, Huh & Lee, 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment: WE)				
WE1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าน	(+1)	0	-1	
WE2. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัทของท่าน	(+1)	0	-1	
WE3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ	(+1)	0	-1	
WE4. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานกับความคาดหวังของท่าน	(+1)	0	-1	
WE5. ท่านรู้สึกว่า ท่านได้รับการยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพ รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	(+1)	0	-1	

ส่วนที่ 6 แบบประเมินด้านการอํารงรักษาพนักงาน (Employee Retention)

การอํารงรักษาพนักงาน หมายถึง การทำให้พนักงานรู้สึกรักการทำงานเพื่อองค์กร โดยเลือกที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างน้อย 5 ปี หากต้องการทำงานในหน้าที่อื่นพนักงานเลือกจะมองหาตำแหน่งงานภายในองค์กรเป็นอันดับแรก รวมถึงการมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กร และวางแผนที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Tuan, Le, Nguyen, Usman & Pham, 2023) (Rodríguez et al., 2022)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
การรักษาพนักงาน (Employee Retention: ER)				
ER1. ท่านรักการทำงานเพื่อบริษัทแห่งนี้	(+1)	0	-1	
ER2. หากท่านเลือกได้ ท่านจะทำงานให้กับบริษัทนี้อีกห้าปีอย่างแน่นอน	(+1)	0	-1	

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
ER3. หากท่านต้องการทำงานในหน้าที่อื่น ท่านจะมองหาตำแหน่งงานภายในบริษัทนี้เป็นอันดับแรก	+1	0	-1	
ER4. ท่านมองเห็นอนาคตของตนเองในบริษัทนี้	+1	0	-1	
ER5. ท่านวางแผนที่จะทำงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	+1	0	-1	

ผู้ทรงคุณวุฒิ

สุวิภา ไชยธรรม

(นาง สุวิภา ไชยธรรม)

ตำแหน่ง: หัวหน้ากลุ่มพัฒนาผล วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์


**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY



แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา นี้ ประกอบด้วย 6 ส่วน

1. แบบประเมินด้านการจัดการองค์ความรู้
2. แบบประเมินด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้
3. แบบประเมินด้านค่าตอบแทน
4. แบบประเมินด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์
5. แบบประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. แบบประเมินด้านการธำรงรักษาพนักงาน

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ทำได้โดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาคำถาม และวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกรอกผลการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

- ให้คะแนน +1 หาก**แน่ใจว่า** ข้อคำถามนั้น**สอดคล้อง**กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
 ให้คะแนน 0 หาก**ไม่แน่ใจว่า** ข้อคำถามนั้น**สอดคล้อง**กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
 ให้คะแนน -1 หาก**แน่ใจว่า** ข้อคำถามนั้น**ไม่สอดคล้อง**กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ส่วนที่ 1 แบบประเมินด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความรู้เกี่ยวกับองค์กร มาพัฒนาเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญเรื่อง การแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานและสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเป็นแหล่งความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ (Ayed et al., 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)		
KM1. บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดมีการแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1 0 -1	
KM2. บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน	+1 0 -1	
KM3. ท่านมีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันภายในหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	+1 0 -1	
KM4. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นอีกหนึ่งแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	+1 0 -1	

ส่วนที่ 2 แบบประเมินด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ หมายถึง ความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมแก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ มีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นในการทำงานและมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นที่ปรึกษาและควบคุมการดำเนินงาน สนับสนุนให้เรียนรู้จากแหล่งภายนอกบริษัท และให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงาน (Banmairuoy et al., 2021)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-oriented Leadership: KL)		
KL1. ภาวะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ	+1 0 -1	
KL2. ผู้จัดการในบริษัท มักสวมบทบาทเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ โดยมีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน และมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	+1 0 -1	
KL3. ผู้จัดการในบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด	+1 0 -1	
KL4. ผู้จัดการในบริษัทปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา และควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	+1 0 -1	
KL5. ผู้จัดการในบริษัทสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้องค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานจากแหล่งภายนอกบริษัท	+1 0 -1	
KL6. ผู้จัดการในบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงาน	+1 0 -1	

**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY

ส่วนที่ 3 แบบประเมินด้านค่าตอบแทน (Pay)

ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน มีความสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่น โดยพนักงานต้องมีความรู้สึกดีเมื่อคิดถึงค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้และพึงพอใจกับการปรับเพิ่มเงินเดือน (Frye, Kang, Huh & Lee, 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ค่าตอบแทน (Pay: PA)		
PA1. ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน	+1 0 -1	
PA2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่นๆ	+1 0 -1	
PA3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท เมื่อท่านคิดถึงค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้	+1 0 -1	
PA4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการปรับเพิ่มค่าตอบแทนหรือเงินเดือน	+1 0 -1	

ส่วนที่ 4 แบบประเมินด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction)

ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทที่ดีเกินความคาดหมาย ดีกว่าบริษัทอื่นๆ และมีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Tuan et al., 2023)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction: RS)		
RS1. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีเกินความคาดหมายของท่าน	+1 0 -1	
RS2. ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีกว่าบริษัทอื่นๆ	+1 0 -1	
RS3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในบริษัทนี้	+1 0 -1	

ส่วนที่ 5 แบบประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัท บรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ ตรงกับความคาดหวัง รู้สึกได้รับการยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพรวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Frye, Kang, Huh & Lee, 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment: WE)		
WE1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าน	(+1) 0 -1	
WE2. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัทของท่าน	(+1) 0 -1	
WE3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ	(+1) 0 -1	
WE4. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานกับความคาดหวังของท่าน	(+1) 0 -1	
WE5. ท่านรู้สึกว่า ท่านได้รับการยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพ รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	(+1) 0 -1	

ส่วนที่ 6 แบบประเมินด้านการธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention)


การธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การทำให้พนักงานรู้สึกรักการทำงานเพื่อองค์กร โดยเลือกที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างน้อย 5 ปี หากต้องการทำงานในหน้าที่อื่นพนักงานเลือกจะมองหาตำแหน่งงานภายในองค์กรเป็นอันดับแรก รวมถึงการมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กร และวางแผนที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Tuan, Le, Nguyen, Usman & Pham, 2023) (Rodríguez et al., 2022)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
การรักษาพนักงาน (Employee Retention: ER)		
ER1. ท่านรักการทำงานเพื่อบริษัทแห่งนี้	(+1) 0 -1	
ER2. หากท่านเลือกได้ ท่านจะทำงานให้กับบริษัทนี้อีกห้าปีอย่างแน่นอน	(+1) 0 -1	

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ER3. หากท่านต้องการทำงานในหน้าที่อื่น ท่านจะมองหาตำแหน่งงานภายในบริษัทนี้เป็นอันดับแรก	+1 0 -1	
ER4. ท่านมองเห็นอนาคตของตนเองในบริษัทนี้	+1 0 -1	
ER5. ท่านวางแผนที่จะทำงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	+1 0 -1	

ผู้ทรงคุณวุฒิ


 (ดร. มณีเชษฐ์ ศรีธรรม)
 ตำแหน่ง: บัณฑิตวิทยาลัย ม.มหิดล



**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY



BANGKOK
UNIVERSITY
THE CREATIVE UNIVERSITY

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา นี้ ประกอบด้วย 6 ส่วน

1. แบบประเมินด้านการจัดการองค์ความรู้
2. แบบประเมินด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้
3. แบบประเมินด้านค่าตอบแทน
4. แบบประเมินด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์
5. แบบประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. แบบประเมินด้านการธำรงรักษาพนักงาน

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ทำได้โดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกรอกผลการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นเพียงข้อเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ให้คะแนน +1 หาก แน่ใจว่า | ข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |
| ให้คะแนน 0 หาก ไม่แน่ใจว่า | ข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |
| ให้คะแนน -1 หาก แน่ใจว่า | ข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |

ส่วนที่ 1 แบบประเมินด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความรู้เกี่ยวกับองค์กร มาพัฒนาเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญเรื่อง การแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานและสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเป็นแหล่งความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ (Ayed et al., 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)		
KM1. บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัดมีการแบ่งปันองค์ความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1 0 -1	
KM2. บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน	+1 0 -1	
KM3. ท่านมีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันภายในหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	+1 0 -1	
KM4. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นอีกหนึ่งแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	+1 0 -1	

ส่วนที่ 2 แบบประเมินด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge-oriented Leadership)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นองค์ความรู้ หมายถึง ความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมแก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ มีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงานและมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นที่ปรึกษาและควบคุมการดำเนินงาน สนับสนุนให้เรียนรู้จากแหล่งภายนอกบริษัท และให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงาน (Banmairuoy et al., 2021)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-oriented Leadership: KL)		
KL1. ภาวะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงานที่มีความรับผิดชอบ	+1 0 -1	
KL2. ผู้จัดการในบริษัท มักสวมบทบาทเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ โดยมีการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน และมีการไกล่เกลี่ยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	+1 0 -1	
KL3. ผู้จัดการในบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด	+1 0 -1	
KL4. ผู้จัดการในบริษัทปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา และควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	+1 0 -1	
KL5. ผู้จัดการในบริษัทสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้องค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานจากแหล่งภายนอกบริษัท	+1 0 -1	
KL6. ผู้จัดการในบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงาน	+1 0 -1	

**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY

ส่วนที่ 3 แบบประเมินด้านค่าตอบแทน (Pay)

ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน มีความสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่น โดยพนักงานต้องมีความรู้สึกดีเมื่อคิดถึงค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้และพึงพอใจกับการปรับเพิ่มเงินเดือน (Frye, Kang, Huh & Lee, 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
ค่าตอบแทน (Pay: PA)				
PA1. ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน	+1	0	-1	
PA2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอื่นๆ	+1	0	-1	
PA3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท เมื่อท่านคิดถึงค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้	+1	0	-1	
PA4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการปรับเพิ่มค่าตอบแทนหรือเงินเดือน	+1	0	-1	

ส่วนที่ 4 แบบประเมินด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction)

ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทที่ดีเกินความคาดหมาย ดีกว่าบริษัทอื่นๆ และมีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Tuan et al., 2023)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction: RS)				
RS1. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีเกินความคาดหมายของท่าน	+1	0	-1	
RS2. ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ดีกว่าบริษัทอื่นๆ	+1	0	-1	
RS3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในบริษัทนี้	+1	0	-1	

ส่วนที่ 5 แบบประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัท บรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ ตรงกับความคาดหวัง รู้สึกได้รับยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพรวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Frye, Kang, Huh & Lee, 2020)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment: WE)				
WE1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าน	+1	0	-1	
WE2. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานในบริษัทของท่าน	+1	0	-1	
WE3. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและสบายใจ	+1	0	-1	
WE4. สภาพแวดล้อมของทำงานกับความคาดหวังของท่าน	+1	0	-1	
WE5. ท่านรู้สึกว่า ท่านได้รับการยอมรับและการปฏิบัติด้วยความสุภาพ รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	+1	0	-1	

ส่วนที่ 6 แบบประเมินด้านการธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention)

การธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การทำให้พนักงานรู้สึกรักการทำงานเพื่อองค์กร โดยเลือกที่จะทำงานให้ที่องค์กรอย่างน้อย 5 ปี หากต้องการทำงานในหน้าที่อื่นพนักงานเลือกจะมองหาตำแหน่งงานภายในองค์กรเป็นอันดับแรก รวมถึงการมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กร และวางแผนที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Tuan, Le, Nguyen, Usman & Pham, 2023) (Rodríguez et al., 2022)

ท่านมีความเห็นว่า...

ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
การรักษาพนักงาน (Employee Retention: ER)				
ER1. ท่านรักการทำงานเพื่อบริษัทแห่งนี้	+1	0	-1	
ER2. หากท่านเลือกได้ ท่านจะทำงานให้กับบริษัทนี้อีกห้าปีอย่างแน่นอน	+1	0	-1	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
ER3. หากท่านต้องการทำงานในหน้าที่อื่น ท่านจะมองหาตำแหน่งงานภายในบริษัทนี้เป็นอันดับแรก	+1	0	-1	
ER4. ท่านมองเห็นอนาคตของตนเองในบริษัทนี้	+1	0	-1	
ER5. ท่านวางแผนที่จะทำงานในหน้าที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	+1	0	-1	

ผู้ทรงคุณวุฒิ



(อส. อัจฉราพร ทั่วสุภะ)

ตำแหน่ง: ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ฝ่ายขาย2. ไมโครเมทริกซ์ จำกัด


BANGKOK UNIVERSITY

THE CREATIVE UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวปัทมากรีย์ จันระมาต
อีเมล	aoeyys@gmail.com
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
ประสบการณ์ทำงาน	2565 – ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัท มิตรไมตรีการแพทย์ จำกัด



**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY