

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก

พื้นที่กองทัพภาคที่ 2

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อภิชาติ สุवास

รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายสรรพลิทธิประสงค์

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2565

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2
โดย พันเอก อภิชาติ สุवास
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ปัทมา สมสนั่น

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2565 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

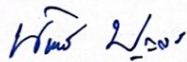


(วิชาติ เอี่ยมไพจิตร)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

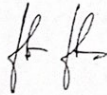
พันเอก



(นิพนธ์ บุญศิริ)

ประธานกรรมการ

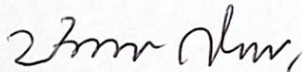
พลตรี



(เกรียงชัย ประสงค์สุกาญจน์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง



(ปัทมา สมสนั่น)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(มนทรา ยิ้มสมบุญ)

กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก อภิชาติ สุवास
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2
วันที่	กันยายน 2565 จำนวนคำ : 8,970 จำนวนหน้า : 29
คำสำคัญ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, การพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ
ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า แนว
ทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยให้มีความสอดคล้องกับสภาพ
ปัญหาการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำลังเผชิญ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงาน ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม
2. ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กรในทุกระดับ 3. ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยภายใน
องค์กร 4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน 5. สร้างความมั่นคงในหน้าที่การ
งาน 6. สนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร 7. สนับสนุนค่าตอบแทน
ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่นให้มีความเหมาะสม 8. สร้างสภาพแวดล้อมในการ
ปฏิบัติงานที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน 9. กระตุ้นความต้องการการยอมรับในผลงาน 10. ส่งเสริมให้
เกิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Apichat Suwas

TITLE: Guidelines for Performance Improvement of Personnel Working in Hospitals under the Royal Thai Army: 2nd Army Area

DATE: September 2022 **WORD COUNT:** 8,970 **PAGES:** 29

KEY TERMS: Factors Affecting Performance, Performance Improvement, Performance

CLASSIFICATION: No Secrets

The purposes of research title: guidelines for performance improvement of personnel working in hospitals under the Royal Thai Army: 2nd Army Area were to study the condition of the personnel's performance problems and to study the factors affecting the personnel's performance for leading to guidelines for performance improvement of personnel working in hospitals under the Royal Thai Army: 2nd Army Area. The results showed that guidelines for performance improvement of personnel operations in accordance with the operational problems facing the organization and the factors affecting the personnel's performance should be carried out as follows: 1. competent and fair leadership promotion 2. relationships promotion within the organization at all levels 3. safety promotion within the organization 4. good relationship promotion with colleagues 5. stability building in work 6. progress support in the work of personnel 7. compensation support, wages support or other benefits support as appropriate 8. a working environment creating for being conducive to operators 9. stimulation of the need for recognition of the work 10. encouraging the evaluation of personnel's performance.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ โดยความกรุณาจากคณะอาจารย์วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่า ข้าพเจ้าขอขอบคุณ พันเอกหญิง ปัทมา สมสนัน อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำปรึกษา และขอขอบพระคุณ พลตรี เกรียงชัย ประสงค์สุกาญจน์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายสุรนารี ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำผ่านมุมมองจากแนวคิดอันทรงคุณค่าจากประสบการณ์ และ พลตรี วิชาติ เอี่ยมไพจิตร ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก และคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ที่ได้มอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อันมีค่ายิ่งที่ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่กำลังพลโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการให้ความร่วมมือเพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลต่าง ๆ จนทำให้สามารถทำการวิจัยได้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกประการ

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา และเพื่อนกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ รวมไปถึงกำลังใจต่อผู้วิจัย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลไปพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
วิธีการศึกษา.....	6
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	7
สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัด กองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2.....	7
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	11
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	19
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	22
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรอื่น ๆ	22
สรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2	25
บทที่ 4 บทสรุป	27
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	28
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....	28
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ แสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคม องค์กรทั่วทั้งโลกได้อย่างไร้พรมแดน กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงตามการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยี การปรับตัวของมนุษย์เพื่อให้สามารถคงอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างปกติสุข แล้วมนุษย์จะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างไร ภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา หากไม่มีการปรับตัวหรือพัฒนาขีดความสามารถภายในตนเอง การจะทำให้การดำเนินชีวิตหรือแม้แต่การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จคงเป็นเรื่องยาก นอกจากการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบันแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังถือเป็นสิ่งที่สำคัญไม่ต่างกัน ฉะนั้นองค์กรหรือสังคมใดในปัจจุบันที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล ย่อมถือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะส่งผลอย่างไรต่อระบบสังคม รวมถึงส่งผลต่อการพัฒนาประเทศอย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกกล่าวถึง ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ชาติถือเป็นกรอบการพัฒนาในระยะยาว ที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้ประเทศสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ด้วยความร่วมมือกันระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่ 6 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ รวมถึงการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐอีกด้วย¹

กองทัพบก ภายใต้บริบทของกระแสความเปลี่ยนแปลงสภาวะความมั่นคงรูปแบบใหม่ รวมทั้งรัฐบาลได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการบริหารบ้านเมืองที่ดี มุ่งเน้นการดำเนินการที่มีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของประชาชน² กองทัพบกมีหน้าที่ในการเตรียมกำลังกองทัพบกและการใช้กำลังป้องกันราชอาณาจักร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ปี 2564 - 2580 คือ การเป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค (Capable, Modern, Reliable and One of the Leading Army on the Region) ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันของกำลังพลในกองทัพ เพื่อที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นกองทัพบกจึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพบกในด้านการเตรียมกำลังพลให้พร้อมเพื่อฝึกกำลังป้องกันประเทศให้อยู่ในความมั่นคง โดยกำลังพลของกองทัพบกในทุกระดับจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสุขภาพกาย และใจที่แข็งแรง รวมถึงการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ของประชาชน³

จากประสบการณ์ของผู้วิจัย ในบทบาทหน้าที่การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 จำนวน 3 แห่ง ในห้วงเวลากว่า 14 ปี ผู้วิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากร ในแต่ละโรงพยาบาลมีเอกลักษณ์ความเฉพาะตัวที่แตกต่างกันตามบริบท วัฒนธรรมขององค์กร แตกต่างกันไปจกปัจเจกบุคคล ได้พบเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งแน่นอนว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการมีข้อจำกัดในการดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงาน การเข้าไม่ถึงแหล่งทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนามีอยู่อย่างจำกัด แรงจูงใจในการพัฒนาไม่มากพอ เป็นต้น ถึงแม้ว่าบุคลากรในโรงพยาบาลแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันของปัจเจกบุคคล บริบทสังคมแวดล้อม สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไม่มากนัก เมื่อผู้วิจัยค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเกิดคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้สามารถดึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรออกมาได้มากที่สุด หรือมีแนวทางใดที่จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ เพราะการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืนนั้น ย่อมมาจากการที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงเกิดความสนใจในการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยมีมุมมองว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะพัฒนาก้าวไกลได้ ต้องอาศัยผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้นการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)⁴ ที่ดีควรเริ่มต้นจากวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ ทำอย่างไรให้สามารถบรรลุผลได้อย่างสำเร็จ หรือสามารถกระตุ้นผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานภายในหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้หน่วยงานพัฒนาได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้กรมแพทยทหารบกเป็นกรมฝ่ายยุทธบริการของกองทัพ ซึ่งมีพันธกิจในการให้บริการทางการแพทย์ แก่กำลังพล ครอบครัว และประชาชน⁵ ดังนั้นการวางแผนแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีความพร้อมในภารกิจกองทัพบก จึงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนให้เกิดการบริการทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของกรมแพทยทหารบก

ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 อันประกอบไปด้วย โรงพยาบาลค่ายสุรนารี โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ โรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม โรงพยาบาลค่ายศรีพัชรินทร โรงพยาบาลค่ายวีรวัฒน์โยธิน โรงพยาบาลค่ายกษัตริย์เสาวรา โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช โรงพยาบาลค่ายศรีสองรัก โรงพยาบาลค่ายพระยอดเมืองขวาง และโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังพลของกองทัพบกและกรมแพทยทหารบก มุ่งเน้นให้กำลังพลมีการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ อันจะนำมาซึ่งความมั่นคงของกองทัพและประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่ 6 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาให้ภาครัฐมีระบบบริหารงานที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน รวมถึงการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

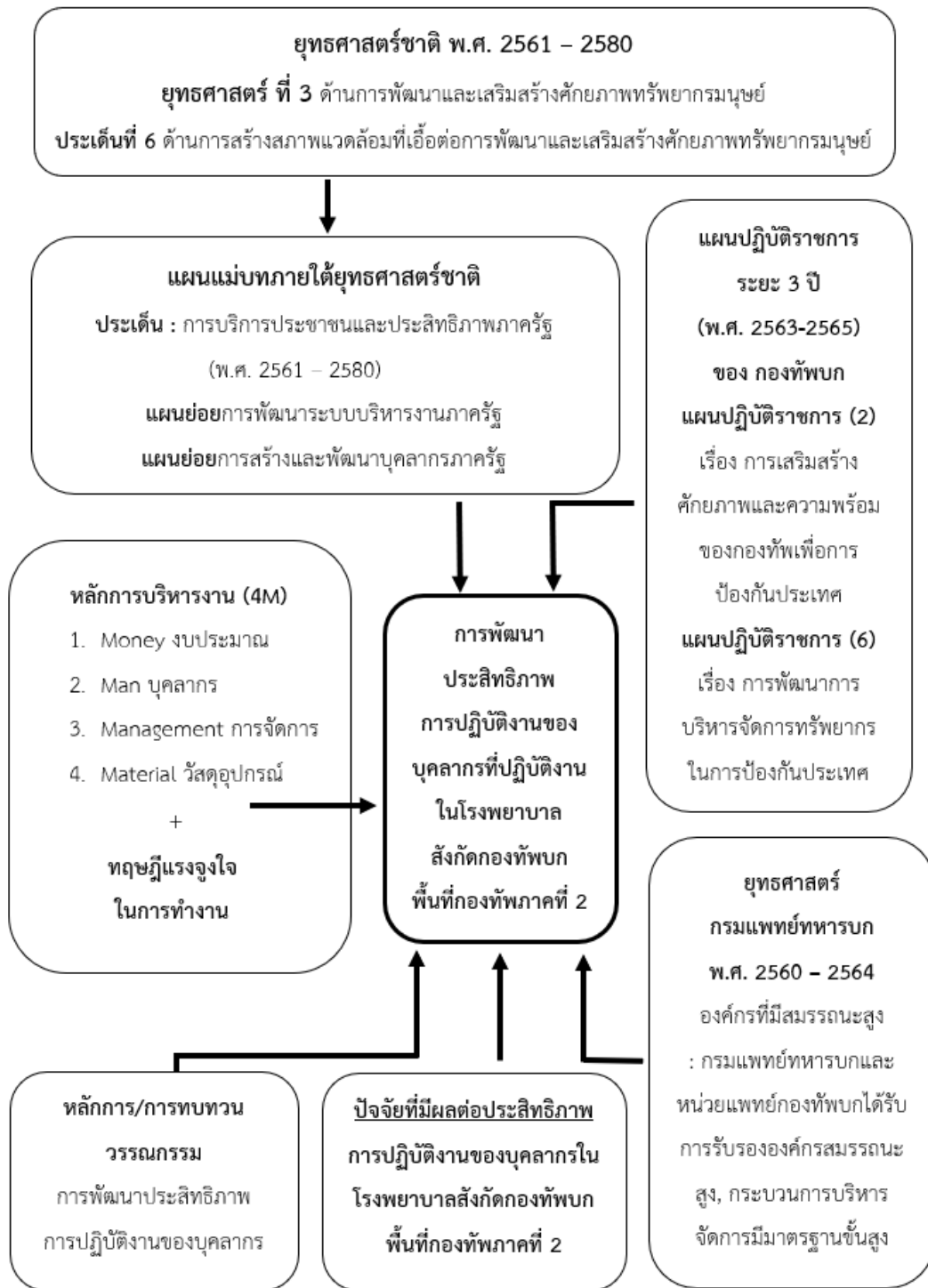
ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จ และเพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถของบุคลากรภาครัฐทุกคน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัด กองทัพบก พื้นที่กองทัพอากาศที่ 2
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพอากาศที่ 2
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพอากาศที่ 2

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ได้นำแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติราชการของ กองทัพบก ยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบก รวมถึงแนวคิดทฤษฎี หลักการ วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องมาศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นำมาสู่แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานในภาคหน้าได้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

รูปแบบการวิจัย รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตการศึกษา การวิจัยนี้มุ่งไปที่แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) และยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก

การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกองทัพบก ยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก พ.ศ. 2560 - 2564 แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ จากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งรวบรวมข้อมูลจากสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เก็บรวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้แนวทางหรือข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

กองทัพบก ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ปี 2564 - 2580 คือ การเป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำของภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันของกำลังพลในกองทัพ เพื่อที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นกองทัพบกจึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพในด้านการเตรียมกำลังพลให้พร้อมเพื่อผนึกกำลังเพื่อการป้องกันประเทศให้อยู่ในความมั่นคง

กรมแพทย์ทหารบก ถือเป็นกรมฝ่ายยุทธบริการของกองทัพ ซึ่งมีพันธกิจในการให้บริการทางการแพทย์ แก่กำลังพล ครอบครัว และประชาชน ดังนั้นการวางแผนแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีความพร้อมในภารกิจกองทัพบก จึงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนให้เกิดการบริการทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพันธกิจของกรมแพทย์ทหารบก และยุทธศาสตร์ชาติ โดยวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2

สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2

จากการศึกษาและสำรวจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 พบว่าในแต่ละโรงพยาบาลมีสภาพปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยสามารถแบ่งสาเหตุของสภาพปัญหาได้ดังนี้⁶

1. สภาพปัญหาที่เกิดจากปัจเจกบุคคล

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคล หากบุคคลนั้นไม่สามารถบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ ไม่น่ามากก็น้อย ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพที่ควรจะเป็น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 เผชิญสภาพปัญหา ดังนี้

1.1 ภาระหนี้สินรุมเร้า บุคลากรเกิดสภาวะเครียดสะสม เกิดความกังวลใจ ในการดำเนินชีวิต ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน รวมถึงในส่วนของ การปฏิบัติงาน

1.2 ความเสียสละและความทุ่มเทของบุคลากร หากบุคลากรภายใน องค์กร ไม่มีความเสียสละ ในที่นี้ไม่จำเป็นต้องเป็นการเสียสละเวลาเสมอไป เพียงเสียสละ ความรู้ความสามารถของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ภายในองค์กรสามารถขับเคลื่อนไป ได้ จนประสบความสำเร็จ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน หากทุ่มเทและตั้งใจมากพอ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากเช่นกัน

1.3 สามัญสำนึกของบุคลากร การรับรู้และตระหนักถึงความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของตน หรือสิ่งที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ หากบุคลากรมีสามัญสำนึกเพียงพอที่จะตระหนักรู้หน้าที่ของตนเอง และทำหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ผลลัพธ์ของ งานย่อมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 บุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้และพัฒนา หรือปรับตัวให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของ เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น การปฏิบัติงานย่อมต้องมีการปรับและนำสิ่งใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร รวมถึงระบบงานหรือแนวทางการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลที่มีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เมื่อมีแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร จะมีบุคลากรที่มีการเรียนรู้และปรับตัว แต่ยังคงพบว่าบุคลากรบางส่วน ยังคงมีแนวทางการปฏิบัติตามเดิมเหมือนที่ผ่านมา ซึ่งการ ปฏิบัติเดิมนั้น อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่ควรจะเป็น

1.5 ทักษะการสื่อสาร โรงพยาบาลหลายแห่งประสบปัญหาที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารของปัจเจกบุคคล ทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควร เกิดข้อผิดพลาดที่ควรปรับปรุงแก้ไข เมื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา นอกจากเกิด จากความผิดพลาดทางเทคนิค ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นต้น ยังพบว่าเกิด จากการสื่อสารของบุคลากรอีกด้วย ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างเหตุการณ์⁷ ที่เกิดขึ้นจริงใน โรงพยาบาลค่ายกฤษณสีวะรา จากการรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยง (ผนวก ข) ผู้ป่วยเกิด ระยะเวลารอคอยในการรอรับการรักษาจากแพทย์เป็นระยะเวลานาน ซึ่งมีความเสี่ยงต่อ ผู้ป่วยโดยตรง ทำให้คนไข้ได้รับการรักษาที่ล่าช้า เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุของเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้น พบว่า เกิดจากการสื่อสารของเจ้าหน้าที่แผนกตรวจโรคผู้ป่วยนอกและแผนกฉุกเฉิน ที่สื่อสารกันไม่มากพอ ไม่มีการส่งเวรผู้ป่วยระหว่างแผนก อีกทั้งใช้ทักษะการสื่อสารที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน อาจส่งผลต่ออันตรายถึงชีวิตของผู้ป่วย

1.6 การเลือกปฏิบัติ การแบ่งชนชั้น เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก หรือหน่วยงานทหารจะมีการจัดแบ่งประเภทของบุคลากร ดังนี้ นายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งจากการสำรวจสภาพปัญหายังคงพบเห็นการถูกแบ่งชนชั้น การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียม ทั้งในแง่มุมมองของการปฏิบัติและในแง่ของความรู้สึก วัฒนธรรมองค์กรที่ถูกถ่ายทอดและปลูกฝังชุดความคิดในบุคลากรบางกลุ่ม ที่แสดงออกผ่านการปฏิบัติการแสดงออก หรือถ้อยคำที่ใช้สื่อสารระหว่างกันของแต่ละปัจเจกบุคคล จนทำให้อีกฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าตนกำลังเผชิญกับสภาวะการถูกแบ่งชนชั้น แบ่งแยกในความแตกต่างการถูกเลือกปฏิบัติ เกิดความไม่เสมอภาคในองค์กร

2. สภาพปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1 บุคลากรได้รับผิดชอบงานที่หลากหลาย ภาระงาน (Workload) ที่มีปริมาณมาก หากเป็นการเปรียบเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จะเป็นการที่บุคลากรสวมหมวกหลายใบในการปฏิบัติงาน ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบที่มากขึ้น ทำให้ในบางครั้งบุคลากรอาจจะผลิตผลงานออกมาที่ไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น

2.2 การจัดสรรบุคลากรและมอบหมายงานที่ไม่มีความเหมาะสม ปริมาณงานที่ไม่สัมพันธ์กัน สภาพปัญหาดังกล่าวพบเจอได้มากในหน่วยงาน มักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า “งานล้นคน คนล้นงาน” สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเห็นได้ชัด งานล้นคนอาจทำให้บุคลากรปฏิบัติงานออกมาไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร เนื่องจากภาระหน้าที่เกินขีดความสามารถที่จะรับได้ คนล้นงานอาจทำให้บุคลากรไม่ได้แสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่ ไม่เกิดการพัฒนาดตนเอง หากมีการจัดสรรบุคลากรที่เพียงพอกับปริมาณงานได้อย่างเหมาะสม หรือจัดสรรปริมาณงานให้ไม่กระจุกตัวที่คนใดคนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน

2.3 การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความเชี่ยวชาญหรือสาขาเฉพาะ ตามที่บุคลากรได้รับการมอบหมายหน้าที่หรือได้รับความรับผิดชอบที่หลากหลาย ในบางครั้ง

ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับอย่างสมบูรณ์แบบ แต่ด้วยศักยภาพในการจัดการ ความสามารถในด้านการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในผลงานที่ผ่านมา อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นว่ามีความไว้วางใจที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ ซึ่งบางทีก็ยังคงพบข้อจำกัดในบางประเด็น มีความเชี่ยวชาญไม่มากพออาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้

3. สภาพปัญหาที่เกิดจากแนวทางการบริหารของผู้นำ

3.1 ขาดแรงจูงใจ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่จะสามารถเป็นแรงจูงใจ ที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีได้หลายประการ ทั้งการได้รับค่าตอบแทน รางวัลต่างๆ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การชื่นชมยินดี นอกจากนี้ผู้นำควรเปิดโอกาสและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาศักยภาพในตนเอง สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อมีศักยภาพความสามารถที่เพียงพอ จะสามารถเติบโตในภายภาคหน้าได้

3.2 แนวทางและจุดหมายการพัฒนาที่ไม่ชัดเจน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนกัปตันเรือที่คอยกำกับดูแลทิศทางการเดินเรือ ลูกเรือ ทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่บนเรือ เป็นผู้บังคับทางเรือเรือคอยกำหนดและบังคับทิศทางของเรือให้เดินทางไปยังจุดหมายในที่ต่างๆ ได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้ หากกัปตันเรือไม่กำหนดแนวทางให้ลูกเรือปฏิบัติหรือจุดหมายการเดินทางได้อย่างชัดเจน อาจทำให้เกิดความสงสัยว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่คืออะไร ส่งผลอย่างไร และปลายทางคืออะไร ฉะนั้นผู้นำควรกำหนดแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาให้ชัดเจน และมีวิธีการดำเนินการอย่างไรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้

3.3 การสื่อสารภายในองค์กร ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน บุคลากรรับรู้และเข้าใจลดความเสี่ยงที่บุคลากรอาจจะตีความไปในอีกทิศทางหนึ่งได้ นอกจากนี้การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเปิดพื้นที่ในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสะท้อนปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารภายในองค์กร ไม่ควรจะเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way

Communication) แต่ควรจะเป็นการสื่อสารสองทาง^๑ (Two-Way Communication) ที่สามารถสื่อสารและโต้ตอบกันได้

3.4 ความเป็นธรรม จากการสำรวจสภาพปัญหาพบว่า มีหน่วยงาน บางแห่งที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา เช่น การได้รับการลงโทษ โดยที่มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเท็จจริงเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น หรือการตัดสินใจกระทำบางสิ่งๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อคนบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งปัญหาด้านผู้นำ ขาดความเป็นธรรมนั้นส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มากนักน้อย

4. สภาพปัญหาที่เกิดจากระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

4.1 ความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องด้วยมีข้อจำกัดและเงื่อนไขทาง โครงสร้างอัตรากำลัง คุณสมบัติต่างๆ การไม่มีตำแหน่งรองรับที่จะสามารถบรรจุได้ตาม อัตราการจัดและยุทธโธปกรณ์ (อจย.) ทำให้ในบางครั้งความก้าวหน้าในอาชีพไม่สามารถ ตอบสนองตามที่บุคลากรต้องการ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ บุคลากรหลายคนเลือกที่จะย้ายหน่วยงาน จากที่พบเห็นส่วนใหญ่มักจะย้ายไปโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีตำแหน่งการบรรจุที่หลากหลายกว่า

4.2 การแบ่งแยกความแตกต่าง เนื่องด้วยระบบโครงสร้างและวัฒนธรรม องค์กรที่จะมีการแบ่งประเภทของบุคลากรที่ค่อนข้างชัดเจน อีกทั้งในองค์กรยังมีความ หลากหลายของสาขาวิชาชีพ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น ใน บางครั้งอาจนำไปสู่การไม่เคารพในความแตกต่าง การเลือกปฏิบัติ การแสดงออกซึ่งกัน และกัน ประเด็นเหล่านี้ อาจจะกระทบต่อสภาพจิตใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเป็น อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

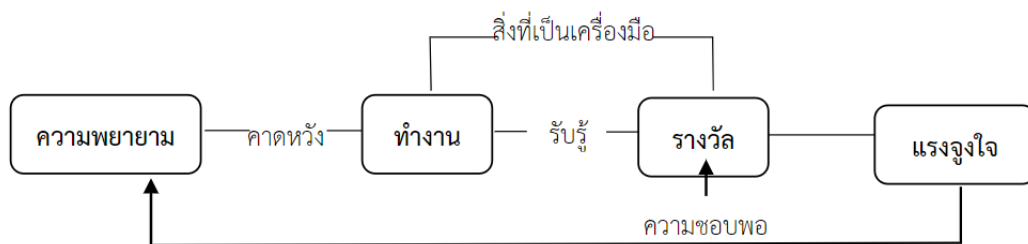
5. สภาพปัญหาที่เกิดจากทรัพยากรภายในองค์กร

ทรัพยากรภายในองค์กรมีอยู่อย่างจำกัด อุปกรณ์และเครื่องมือทาง การแพทย์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ในบางโรงพยาบาลขาดแคลนอุปกรณ์และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เมื่อทรัพยากรด้านต่างๆ ไม่สอดคล้องกับการดำเนิน กิจกรรมภายในโรงพยาบาล หรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพของ งานที่ออกมาไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นๆ

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 พบว่าสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีความต้องการและการจูงใจ⁹ มนุษย์มีความต้องการตามธรรมชาติในการดำรงชีวิต และเมื่อรวมตัวกันในสภาพการทำงานขององค์กร จะมีความต้องการที่ชัดเจน โดยคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งต่าง ๆ หรือสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการจากองค์กรของตนเองได้หลายประการ ได้แก่ 1. ค่าตอบแทน 2. ความมั่นคงในงาน 3. ความเป็นเพื่อน 4. การยอมรับผลงาน 5. งานที่ดี 6. โอกาสก้าวหน้า 7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย และ 8. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและความเป็นธรรม

1. ค่าตอบแทน หรือรางวัล สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของรูม (Vroom's Expectancy Theory)¹⁰ Vroom ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน บุคคลจะเลือกรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับ บุคคลจะเลือกทำงานในระดับผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนัก ถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขา จะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ¹¹ ดังภาพ



ภาพที่ 2 ภาพแสดงความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน¹²

องค์ประกอบ 3 ประการนี้ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้นเพิ่มขึ้น จากการที่บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั่นคือรู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และรับรู้ว่าจะอะไรคือรางวัลเป็นค่าตอบแทน สำหรับผลงานที่ดีนั้นหรือรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลนั้น แล้วจะต้องชอบพอในรางวัลนั้นด้วย กล่าวได้ว่าบุคคลพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม เมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ประการเป็นไปอย่าง

สอดคล้องกัน จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะไปกระตุ้นความพยายามให้สูงขึ้นอีก ฉะนั้น การจูงใจในการทำงานจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความมั่นคงในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร เมื่อบุคคลต้องปฏิบัติงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีสภาวะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสภาวะทางกาย สภาวะทางอารมณ์ สภาวะทางจิตวิญญาณ และสภาวะทางสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของงาน

3. ความเป็นเพื่อน ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ (Murry's Manifest Needs)¹³ ความต้องการ ที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์มีอยู่ 4 ประเภท คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์หรือความเป็นเพื่อน ความต้องการอิสระ และความต้องการมีอำนาจ ซึ่งความต้องการเหล่านี้ถือเป็นแรงผลักดันที่มีศักยภาพ ในการกระตุ้นพฤติกรรมการแสดงออกจากบุคคลนั้นๆ¹⁴ กระตุ้นให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ หากบุคคลมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในองค์กร ย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่ดีตามไปด้วย

4. การยอมรับผลงาน สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของ มาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)¹⁵ เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่มีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ โดยสามารถแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ การยอมรับในผลงาน นับเป็นความต้องการ ในขั้นที่ 4 ความเคารพนับถือ (Esteem) เราต้องการได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าจากผู้อื่น เช่น ในการปฏิบัติงานเรามีความรับผิดชอบ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อที่จะได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและผลงาน และเพื่อให้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าเรามีคุณค่า ยอมรับทักษะความสามารถในการทำงาน มองเห็นความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของเรา ประการสำคัญคือเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง หากขาดความต้องการในข้อนี้ มนุษย์จะรู้สึกอ่อนแอ ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ ไร้สมรรถนะในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่มากนัก



ภาพที่ 3 ภาพแสดงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow¹⁶

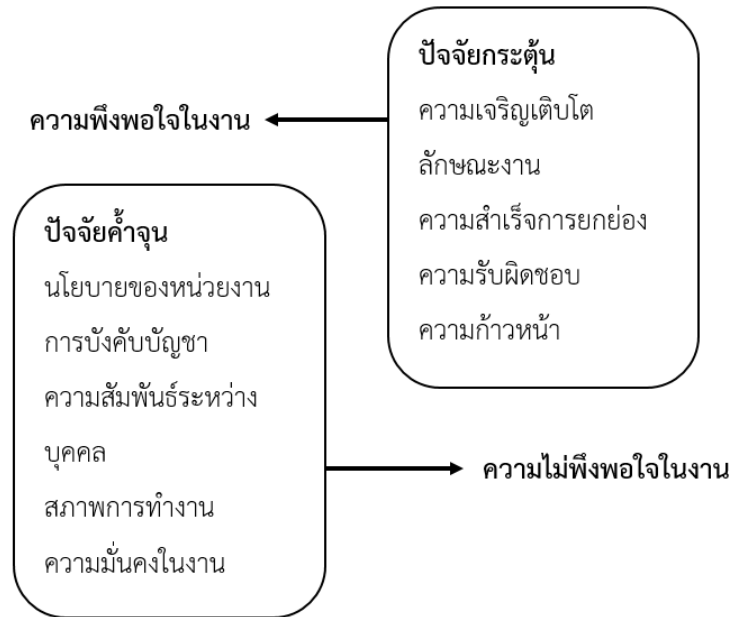
5. งานที่ดี ถือเป็นความต้องการของมนุษย์สิ่งหนึ่ง งานที่ดีย่อมส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และทำให้ผลลัพธ์ของการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. โอกาสก้าวหน้า หรือความก้าวหน้า สอดคล้องกับการเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ในทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)¹⁷ ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรงเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีความตั้งใจปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย สอดคล้องกับความต้องการขั้นที่ 2 ในทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)¹⁸ ความมั่นคงปลอดภัย (Safety) ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากบุคคลรู้สึกได้รับความปลอดภัย พึงพอใจในสภาพแวดล้อม ความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กร ย่อมส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพความสามารถ อาจกล่าวได้ว่าความมั่นคงปลอดภัยส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการดำเนินชีวิตหลายๆ ด้าน

8. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและความเป็นธรรม ถือเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ในทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)¹⁹ เช่นเดียวกับโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อมของงานหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยเหล่านี้จะทำหน้าที่ไม่ให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน และป้องกันไม่ใ้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา นโยบายและความสามารถในการบริหารงานของผู้นำ สัมพันธภาพกับบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน²⁰

ซึ่งจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นปัจจัยความต้องการพื้นฐานของทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน ความต้องการในการอยู่ร่วมกันในองค์กรเป็นกลุ่มสังคม และเป็นบริบทที่สำคัญในการพิจารณาถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเพื่อดำเนินการบริหารจัดการกับทรัพยากรบุคคลต่อไป

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความต้องการและการจูงใจ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ควรจะนำมาเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยหรือองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักการบริหาร 4M ซึ่งประกอบไปด้วย 1. Men หรือคน การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. Money หรืองบประมาณ การบริหารเงินจะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องการจัดสรรงบประมาณ

3. Material หรือวัสดุอุปกรณ์ การบริหาร วัสดุในการดำเนินงาน ว่าทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด ฉะนั้นจึงเรื่องเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ส่วนประกอบในการดำเนินงาน 4. Management หรือการจัดการ การจัดการ คือกระบวนการจัดการ บริหาร ควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยหากรวมทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันจึงเป็นการจัดการ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์²¹ ดังนั้นการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 หากบกพร่องในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งย่อมทำให้องค์กรพัฒนาไปได้ไม่เต็มที่ ปัจจุบันหลากหลายองค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้น เกิดจากศักยภาพของบุคลากร โดยที่หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมแล้ว ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยนำกลยุทธ์ด้านความต้องการและแรงจูงใจมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืน อีกทั้ง 5 ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิต ที่หากได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจที่จะส่งผลให้การทำงานของคนในองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยที่ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำด้านความสามารถและเป็นธรรมแล้ว จะทำให้องค์กรนั้นเกิดความสามัคคี และสร้างความผูกพันให้คนในองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ความสามารถของผู้นำ คือ ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ กำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางกำลังคน พร้อมทั้งสื่อความหมายให้รับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์

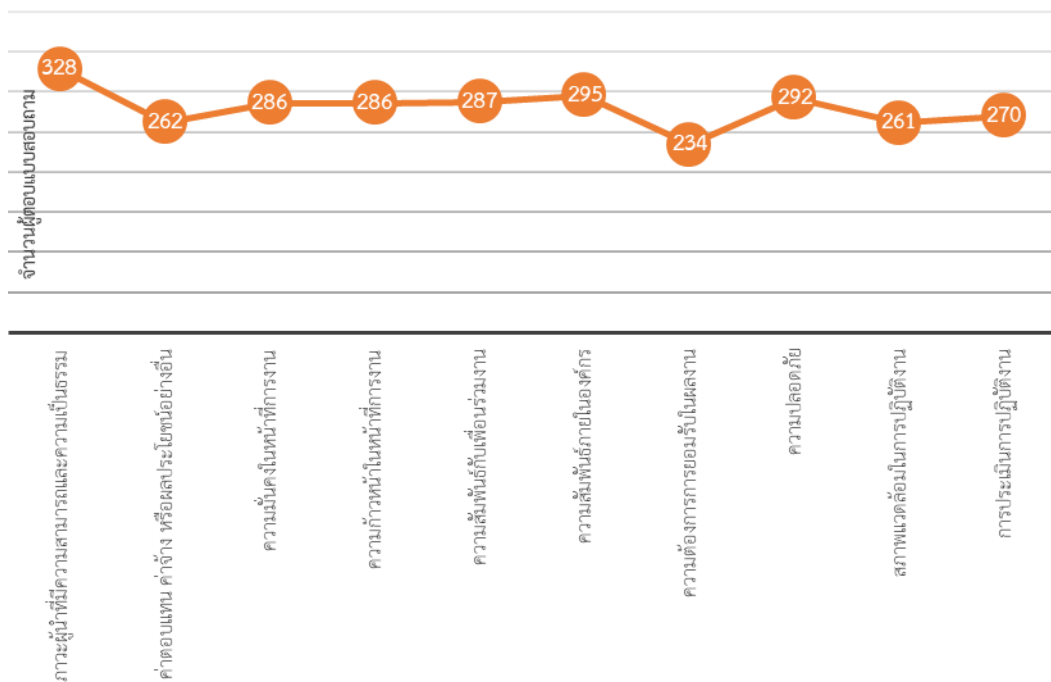
2. ค่าตอบแทน คือการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

3. **ความมั่นคงในหน้าที่การงาน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานโดยไม่มีความกังวลใจว่าจะตกงาน
4. **ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ มีความหวังความมั่นคงในจิตใจ
5. **ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
6. **ความสัมพันธ์ภายในองค์กร** หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน องค์กร สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
7. **ความต้องการการยอมรับในผลงาน** หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากด้านผลงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่างๆ
8. **ความปลอดภัย** หมายถึง ความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานและสถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน
9. **สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สถานที่ทำงาน กฎระเบียบ และบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
10. **การประเมินการปฏิบัติงาน** หมายถึง การประเมินผลปฏิบัติงานของบุคคลตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และปรับค่าตอบแทน

นอกจากนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน²² พบว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวเองจะสามารถทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ เพื่อค้นหาว่าปัจจัยใดส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสำรวจเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 65.86 2. ค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 52.51 3. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 57.31 4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 57.31 5. ความสัมพันธ์กับ

เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 57.63 6. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 59.12 7. ความต้องการการยอมรับในผลงาน คิดเป็นร้อยละ 46.99 8. ความปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 58.52 9. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 52.52 และ 10. การประเมินการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 44.09 ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การวางแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์กรต่อไป โดยมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 เป็นผู้ตอบแบบสำรวจ จำนวน 499 ราย จากจำนวนประชากรทั้งหมด 3,215 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.52

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2
ในระดับมากที่สุด**



ภาพที่ 5 แผนภูมิเส้นแสดงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด

ภาพที่ 5 แสดงผลการศึกษาจากการสำรวจความคิดเห็นพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลมากที่สุด²³ คือ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความปลอดภัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความต้องการการยอมรับในผลงาน การประเมินการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจในการทำงาน การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หลักการบริหารองค์กรโดยใช้หลักการบริหาร 4M รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจความคิดเห็นในปัจจุบันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จนนำมาสู่การวิเคราะห์ผลของแต่ละปัจจัย การวางแผนทางการพัฒนา โดยอ้างอิงถึงระดับความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยในแต่ละด้าน หรือปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด หากทราบความต้องการ มุมมองความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประเด็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ย่อมทำให้กลยุทธ์การวางแผนทางการพัฒนามีทิศทางและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถวางแผนทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม นอกจากจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว อาจจะต้องมีการประเมินผู้นำด้วยเช่นกัน ทั้งด้านความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ด้านวิชาการ ด้านทัศนคติ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ จัดการประชุมที่มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดการบริหารองค์กรของผู้นำ เปิดโอกาสให้ได้เสนอและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งจะทำให้ผู้นำในแต่ละองค์กรได้นำแนวคิดการบริการจัดการ ทัศนคติและการปฏิบัติที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เล็งเห็นว่าก่อให้เกิดประโยชน์มาปรับใช้กับบริบทองค์กรของตน เมื่อผู้นำมีความสามารถและความเป็นธรรม ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจขับเคลื่อนการปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกสิ่งหนึ่งความสามารถของผู้นำที่ควรจะมี คือ ความสามารถในการผลักดันและดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้กับการปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ ผู้นำควรใช้หลักการบริหารงาน 4M เพื่อให้หน่วยเกิดความเหมาะสม คุ่มค่าเกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด²⁴ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีของการปฏิบัติงาน การบริหารและจัดสรรงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรภายในหน่วย

2. ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กร ผ่านการจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร สร้างความรักความผูกพัน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) เมื่อองค์กรมีความรักใคร่กลมเกลียว ย่อมทำให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3. ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยภายในองค์กร ทั้งความปลอดภัย สวัสดิภาพของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัยแก่ชีวิต ในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน จะทำให้ลดความกังวล ลดอุปสรรคที่อาจจะขวางกั้นความสำเร็จของงานได้
4. ส่งเสริมกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดคุย การสื่อสารกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อาจจัดให้มีการประกอบกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วย เช่น การสัมมนานอกสถานที่ จัดกลุ่มการเดินทาง จัดการแข่งขันในส่วนรวมเพื่อให้แต่ละฝ่ายแผนกได้ร่วมมือร่วมใจ ทำให้ฝ่ายแผนกของตนประสบความสำเร็จ อาจสร้างแรงจูงใจโดยใช้รางวัลในการประกวดแข่งขัน
5. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ เมื่อบุคลากรรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานจะทำให้จดจ่อกับงานที่ทำอยู่ได้มากขึ้น ลดสถานะที่ก่อให้เกิดความเครียดหรือความกังวลใจว่าตนเองจะอยู่ในสายงานอาชีพนี้ไปได้มากน้อยเท่าไร ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อมีโอกาสในช่องทางการเติบโตและสามารถเติบโตได้ตามกรอบโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วย ผู้บริหารควรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่ เมื่อบุคลากรได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด
7. สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้กรอบและสอดคล้องกับเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือการตอบแทนในด้านอื่นๆ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมถือเป็นแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อความต้องการของบุคลากรได้รับการตอบสนองด้วยสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำควรเพิ่มแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

8. สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศของสถานที่ การตกแต่ง และความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ทันสมัย ส่งผลให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความรู้สึกผ่อนคลาย ปลอดภัย เกิดความมั่นใจ ลดสภาวะความตึงเครียดและความกังวล ส่งผลประสพผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ความรู้สึกเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจต่างๆ ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ การสร้างพื้นที่หรือบริเวณเฉพาะสำหรับบุคลากรก็เป็นสิ่งจำเป็นไม่น้อย การมีพื้นที่สาธารณะ (Public Space) การสร้างพื้นที่ที่มีอิสระทางความคิดและเปิดโอกาสให้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ให้แก่หน่วยงานได้อย่างไร้ขีดจำกัด ปรับปรุงสถานที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรยากาศภายในหน่วยงานเกิดความสะอาดสบายและสวยงาม จัดหาสิ่งอุปกรณ์จำเป็นเพิ่มเติม เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน²⁵
9. กระตุ้นความต้องการการยอมรับในผลงาน เมื่อบุคลากรได้รับการชื่นชมจากการปฏิบัติงานของคน การให้คุณค่าในผลงานและการปฏิบัติ ย่อมส่งผลในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานว่าตนมีคุณค่าและความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่งที่จะสามารถเป็นแรงจูงใจและแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ ผลลัพธ์ของงานที่ออกมามีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิภาพสูง
10. ส่งเสริมให้เกิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุด จากการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะผลสะท้อนกลับของการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถนำมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม นอกจากการประเมินผลจะเป็นการประเมินงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถวางเป้าหมายและแนวทาง กำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในอนาคตได้อีก การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานพยายาม ที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ทั้งนี้การศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (แผนยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนประเทศนั้น ผู้วิจัยได้พบว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบไปด้วยการส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ซึ่งตรงกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบิร์กทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ 10 ด้าน คือ

1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม
2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร
3. ความปลอดภัย
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
6. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. ค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น
8. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
9. ความต้องการการยอมรับในผลงาน และ
10. การประเมินการปฏิบัติงาน

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาเหตุผลและข้อมูลสนับสนุนจากงานวิจัยของภาคส่วนอื่น ที่ได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวทางที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อให้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร อื่นๆ

จากการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพ

ภาคที่ 2 ทั้งการส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม การส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กรในทุกระดับ การส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยภายในองค์กร การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร การสนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่นให้มีความเหมาะสม การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน การกระตุ้นความต้องการการยอมรับในผลงาน การส่งเสริมให้เกิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของงานวิจัยอื่นๆ เช่น แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเสริมสร้างการพัฒนาสัมพันธ์ที่ดีของกำลังพลทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการประสานงานของหน่วย ซึ่งมีความสอดคล้องการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและแนะแนวทางการมีสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักความผูกพัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อองค์กรมีความรักใคร่กลมเกลียว ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ฐนิตา อรัณยธนา (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุมสำนักงานเลขาธิการ กองบัญชาการกองทัพไทย กล่าวไว้ว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็นแนวทางต่าง ๆ เช่น การพัฒนากำลังพลด้านการให้ความรู้ ด้านการ

เสริมสร้างการพัฒนาสัมพันธ์ที่ดีของกำลังพลทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการประสานงานของหน่วย ด้านการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน ปลุกจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักต่อหน้าที่รับผิดชอบ และด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม²⁶

มงคล หอทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำที่เก่งดีมีความสามารถและความเป็นธรรม ค่าตอบแทนเงินเดือน ความมั่นคงและการเติบโตในสายงานอาชีพ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ ความสัมพันธ์ของคนในองค์การ การได้รับการยอมรับในผลงาน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย ความปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน และการวัดผลหรือการประเมินการปฏิบัติงาน²⁷

อังคณา น้อยพิณ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรбарมี จังหวัดพิจิตร โดยกล่าวถึงแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 1. ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการประชุมแต่ละกลุ่มงานทุกเดือน เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อรับทราบถึงปัญหาในการทำงานและหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม 2. การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การจัดอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร โดยมีการทำกิจกรรมร่วมกัน แทรกเนื้อหาความรู้การพัฒนาองค์กร มีกระบวนการละลายพฤติกรรม และ 3. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น²⁸

ฉลอง นาคเสน (2556) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยกล่าวว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

โดยการสร้างแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรผลลัพธ์ ซึ่งมีปัจจัยเชิงสาเหตุอยู่ 5 ปัจจัย คือความฉลาดทางอารมณ์การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้บทบาท และบรรยากาศของหน่วยงาน²⁹

วิชาญ บัวแดง (2553) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานธุรการของพนักงานเทศบาล สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลลำไพล อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา โดยกล่าวว่าการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการโดยไม่ได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขาดการพัฒนาทักษะ ความรอบรู้ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และเครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ ในสำนักงานมีความจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจมากขึ้น ในการประสานงานภายในองค์กรควรมีการประชุมพนักงาน เพื่อสื่อสารนโยบาย ชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับฟังปัญหาและอุปสรรค การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ควรจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง และควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ ให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน³⁰

สรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2

จากข้อมูลสนับสนุนงานวิจัยของภาคส่วนอื่นๆ ที่ได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถนำแนวคิดทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนแนวทางการพัฒนา อธิบายและเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ ว่าแท้จริงแล้วมนุษย์ต้องการอะไรและสิ่งใดสามารถเป็นแรงจูงใจ ผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรม การกระทำ หรือการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานใน

โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 เมื่อเล็งเห็นว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด จึงได้มุ่งเน้นในการวางแนวทางตามลำดับความสำคัญ โดยมีแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกองทัพบก ในเรื่องการเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมของกองทัพ อีกทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กรมแพทย์ทหารบก ในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ซึ่งแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรนำไปปรับใช้ในแผนการบริหารจัดการองค์กรของตน หรือเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย 1. ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม 2. ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กร 3. ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยภายในองค์กร 4. ส่งเสริมกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สร้างความเชื่อมั่นและหลักประกันให้แก่บุคลากร 6. สนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร 7. สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ให้มีความเหมาะสม 8. สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน 9. สร้างความต้องการการยอมรับในผลงาน และ 10. ส่งเสริมให้เกิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ที่กล่าวมาข้างต้น หากผู้นำองค์กรนำมาเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงาน ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

บทที่ 4

บทสรุป

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 พบเจอสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพปัญหาที่เกิดจากปัจเจกบุคคล สภาพปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาพปัญหาที่เกิดจากแนวทางการบริหารของผู้นำ สภาพปัญหาที่เกิดจากระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สภาพปัญหาที่เกิดจากทรัพยากรภายในองค์กร นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่สอดคล้องหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้หรือใช้ระยะเวลาการพัฒนาหน่วยงานที่นานกว่าจะประสบความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ เมื่อผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นว่าองค์กรหรือหน่วยงานกำลังเผชิญอุปสรรคในการพัฒนา ประเด็นใดที่เกิดข้อบกพร่อง ควรปรับปรุงแก้ไข หรือเสริมสร้างให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้เล็งเห็นถึงทรัพยากรที่สำคัญของการที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ย่อมส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดและเดินหน้าไปได้อย่างมีคุณภาพ จากการศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร นำไปสู่การวางแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 โดยมุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม
2. ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กรในทุกระดับ
3. ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยภายในองค์กร
4. ส่งเสริมกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการที่นำไปสู่การเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

5. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สร้างความเชื่อมั่นและหลักประกันในหน้าที่การงานของบุคลากร
6. สนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร
7. สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ให้มีความเหมาะสม
8. สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน
9. กระตุ้นความต้องการการยอมรับในผลงาน เห็นคุณค่าของผลงานบุคลากร กล่าวชื่นชมและยอมรับในผลงานต่างๆ
10. ส่งเสริมให้เกิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ ภายใต้กรอบระยะเวลาการประเมินที่เหมาะสม ลดสภาวะความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ดังกล่าวควรถูกนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของหน่วยงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน วิธีการที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ อาจ会有ความแตกต่างกันตามบริบทหลักการบริหารของผู้นำหน่วย ดุลยพินิจของผู้บริหาร ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร อาจจะมีการปรับยืดหยุ่นตามเอกลักษณ์ของหน่วยงานๆ วัฒนธรรมองค์กร ท้ายที่สุดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพไม่มากนัก

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในเรื่องนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2 โดยเริ่มจากการสำรวจสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านต่างๆ นำไปสู่การจัดลำดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วิเคราะห์และสังเคราะห์จนเป็นแนวทางการพัฒนาและกลยุทธ์ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถ้าหากมีการนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ในหน่วยงาน ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่ละปัจจัย ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และควรมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยใดเป็นหลัก จะทำให้การวิจัยมีมิติมากยิ่งขึ้น มีข้อมูลที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งอาจจะมีการระบุกิจกรรมที่ชัดเจน โดยทดลองให้กลุ่มเป้าหมายอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ร่วมทำกิจกรรมเหมือนกัน และประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลัง แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร จะทำให้ทราบว่ากิจกรรมนั้นๆ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหรือไม่อย่างไร นำไปสู่แนวทางการพัฒนาต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์แห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: http://www.ratchakitcha.soc.go.th/ DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
2. ไพโรจน์ พรหมสาส์น. การบริหารจัดการที่ดี. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.stabundamrong.go.th/base/j1.8.pdf>
3. สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก. แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 ของกองทัพบก [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: <https://oac.rta.mi.th/data/2020/01/2002060359785129597851---3--..-2563-2565-.pdf>
4. HRNOTE. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: <https://th.hmnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>
5. กรมแพทย์ทหารบก. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: <https://amed.rta.mi.th/main/page/282/th>
6. อภิชาติ สุवास. แบบสำรวจความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2. [แบบสำรวจความคิดเห็น]. [สกลนคร]: โรงพยาบาลค่ายกษัตริย์สีหะรา; 2565.
7. แผนกตรวจโรคผู้ป่วยนอก. การสื่อสารหรือส่งต่อข้อมูลการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ผิดพลาด. [แบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยง]. [สกลนคร]: โรงพยาบาลค่ายกษัตริย์สีหะรา; 2563.
8. ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. การสื่อสารภายในองค์กร. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <http://203.158.98.12/chanongkorn/principleofmanagement-8.pdf>

9. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 11 พฤษภาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก: http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/54930165/chapter2.pdf
10. วรารัตน์ สุวรรณไตรย์. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom 's Expectancy Theory). [อินเทอร์เน็ต]. 2554 [เข้าถึงเมื่อ 11 พฤษภาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก: <http://wararut2509.blogspot.com/2011/01/vroom-s-expectancy-theory.html>
11. เจตพล ดวงสงค์. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) [อินเทอร์เน็ต]. 2553 [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: https://sas2.mju.ac.th/government/20111119104834_sas2/26328.pdf
12. พันเอก มงคล หอทอง. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์กร. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=55&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>
13. วชิรวัชร งามละม่อม. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการ [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก: http://learningofpublic.blog.spot.com/2015/09/blog-post_9.html
14. Kendra Cherry. Murray's Theory of Psychogenic Needs [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.verywellmind.com/murrays-theory-of-psychogenic-needs-2795952>
15. Urbinner. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>

16. จันทรานีออกเทิร์น. Maslow's Hierarchy of Needs [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 8 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=threepopstory&month=03-2022&date=14&group=2&gblog=209>
17. อำนวยชัย บุญศรี. ทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg and other) [อินเทอร์เน็ต]. 2556 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <http://aumnuychai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html>
18. เมธา ทริมเทพาธิป. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/629839>
19. คุณครูจากเมืองพนัส. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริค เฮอริชเบอร์ก (Herzberg's dual factor theory) [อินเทอร์เน็ต]. 2551 [เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/208291>
20. พันเอก มงคล หอทอง. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์กร. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 23 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=55&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>
21. ศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนอัตรากำลัง [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก: https://phaisarn.go.th/oldweb/phaisarn.go.th/Xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/upload/a1.pdf
22. กฤตภาคิน มิ่งโสภา. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก:
[file:///C:/Users/Hp/Downloads/ysawita,%7B\\$userGroup%7D,%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3_03_254445%E0%B8%81%E0%B8%A4%E0%B8%95%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%99-](file:///C:/Users/Hp/Downloads/ysawita,%7B$userGroup%7D,%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3_03_254445%E0%B8%81%E0%B8%A4%E0%B8%95%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%99-)

%E0%B8%AB%E0%B8%

99%E0%B9%89%E0%B8%B2+209-222+--+Format-Abstract+OK.pdf

23. อภิชาติ สุवास. แบบสำรวจความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก พื้นที่กองทัพภาคที่ 2. [แบบสำรวจความคิดเห็น]. [สกลนคร]: โรงพยาบาลค่ายกฤษณ์สีวะรา; 2565.

24. พันเอกหญิง ฐนิตา อรัณยະนาค. การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุมสำนักงานเลขานุการ กองบัญชากองทัพไทย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้

จาก:<http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=104&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>

25. พันเอกหญิง ฐนิตา อรัณยະนาค. การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุมสำนักงานเลขานุการ กองบัญชากองทัพไทย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=104&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>

26. พันเอกหญิง ฐนิตา อรัณยະนาค. การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุมสำนักงานเลขานุการ กองบัญชากองทัพไทย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=104&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>

27. พันเอก มงคล หอทอง. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์กร. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=55&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>

28. อังคณา น้อยพิน. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลวชิรбарมี จังหวัดพิจิตร. วิทยานิพนธ์ [อินเทอร์เน็ต]. 2550 [เข้าถึงเมื่อ 6
เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก:
https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=15059&query=%A1%D2%C3%BE%D1%B2%B9%D2%BB%C3%D0%CA%D4%B7%B8%D4%C0%D2%BE%A1%D2%C3%BB%AF%D4%BA%D1%B5%D4%A7%D2%B9&s_mode=any&d_field=&d_start=000-00-00&d_end=2565-04-08&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=4&maxid=49
29. ฉลอง นาคเสน. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ [อินเทอร์เน็ต].
2556 [เข้าถึงเมื่อ 8 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก:
https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=326839
30. วิชาญ บัวแดง. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานธุรการของพนักงาน
เทศบาล สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลลำไพล อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา.
วิทยานิพนธ์ [อินเทอร์เน็ต]. 2553 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้
จาก:<http://uc.thailis.or.th/Catalog/BibItem.aspx?BibID=b01969649>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก อภิชาติ สุवास
วัน เดือน ปีเกิด	23 กรกฎาคม 2517
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2529 - 2535	มัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนครสวรรค์
พ.ศ. 2537	หลักสูตรส่งทางอากาศ โรงเรียนสงครามพิเศษ จังหวัดลพบุรี รุ่นที่ 213
พ.ศ. 2541	แพทยศาสตรบัณฑิตวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า รุ่นที่ 18
พ.ศ. 2544 - 2546	หลักสูตรแพทย์ประจำบ้าน สาขาโสต ศอ นาสิกวิทยา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า รุ่นที่ 24
พ.ศ. 2551	หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์ โรงเรียนเสนารักษ์ กรมแพทย์ทหารบก รุ่นที่ 54
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2541-2543	รักษาราชการแทนรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ค่ายวชิรปราการ
พ.ศ. 2547-2548	ศัลยแพทย์ โรงพยาบาลค่ายสรรพประสิทธิ์ประสงค์
พ.ศ. 2549-2550	รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายกษณส์วีระรา
พ.ศ. 2550-2556	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายพระยอดเมืองขวาง
พ.ศ. 2556-2559	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายพระพุทธรยอดฟ้า จุฬาโลกมหาราช
พ.ศ. 2560-2565	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายกษณส์วีระรา
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2565	รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายสรรพประสิทธิ์ประสงค์