

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ของพยาบาลวิชาชีพ

อมาวสี กมลสุขยืนยง

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

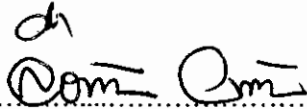
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษทางการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
และคณะกรรมการควบคุมมาตรฐานวิชาปัญหาพิเศษทางการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
ได้พิจารณาปัญหาพิเศษของ อมาวสี กมลสุขยิ่งยง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ  
ภาคเอกชน ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษทางการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน



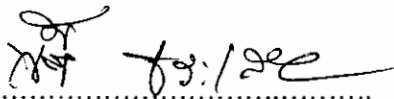
(อาจารย์ลือชัย วงษ์ทอง)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานปัญหาพิเศษทางการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน



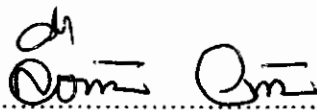
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์อัมชา ก.บัวเกษร)



กรรมการ

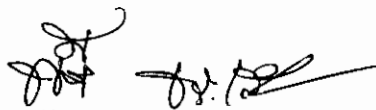
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์นัย ธาระเสนา)



กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ลือชัย วงษ์ทอง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับปัญหาพิเศษฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา



คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ ธาระเสนา)

วันที่ 28 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ” สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้องอย่างดี โดยเฉพาะ อาจารย์ลือชัย วงษ์ทอง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ช่วยเหลือ ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและเสนอแนะปรับปรุงเนื้อหา ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและเสียสละเวลาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ นายศพล เหลือง โสมนภา อาจารย์พยาบาลจากวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า, นางกรรณิกา อำพนธ์ และนางพัชรี ประกาศิต พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระปกเกล้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหาและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ และขอขอบคุณพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลพระปกเกล้าทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน บิดา มารดา ตลอดจนทุกท่านที่เกี่ยวข้องซึ่งมิได้กล่าวนาม ณ ที่นี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

อมาวดี กมลสุขยืนยง

ชื่อปัญหาพิเศษ	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของ พยาบาลวิชาชีพ
ชื่อผู้เขียนปัญหาพิเศษ	อมวาลี กมลสุขยืนยง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของ พยาบาลวิชาชีพ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพและเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี จำนวน กลุ่มตัวอย่าง 225 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบบเป็นสัดส่วนจากนั้นสุ่มตัวอย่างโดย วิธีการจับฉลากรายชื่อตามจำนวนที่คำนวณได้ในแต่ละกลุ่ม ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ใช้สถิติ t - test สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว, สถิติ One - way ANOVA สำหรับ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว และใช้ LSD เพื่อทดสอบว่าตัวแปรคู่ใดมี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มี ผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยข้อมูล ส่วนบุคคล พบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับ การศึกษา, ตำแหน่งงาน, ภาระความรับผิดชอบ และการมีอาชีพเสริมที่ต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ใน โรงพยาบาล, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ลักษณะงาน, รายได้ และภูมิลำเนา ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

<b>Topic</b>	Factors Affecting Registered Nurses' Decision to Work in Prapokklao Hospital
<b>Researcher</b>	Amvasee Kamolsukyuenyong
<b>Program</b>	Master of Public Administration (Public and Private Management)
<b>Academic Year</b>	2011

### **Abstract**

The purpose of this research was to identify and compare factors affecting registered nurses' decision to work in Prapokklao Hospital, based on their personal factors. The sample, derived by proportional stratified random sampling and multi-state, consisted of 225 registered nurses. Questionnaires were used for data collection, and the statistics used in the study were percentage, mean, standard deviation, t - test and One - Way ANOWA, and LSD, with statistical significance level set at .05.

The study revealed a high level of overall opinion on the factors influencing the decision to work. Age, marital status, work status, education, position, burden of family responsibilities and supplementary occupations of the registered nurses did not affect the decisions, while duration of work in the hospital, duration of being registered nurses, job characteristics, and domicile did with the level of statistical significance set at .05.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ.....	37
ข้อมูลทั่วไปของพื้นที่ในการศึกษา.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	53

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	54
วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
ประชากรที่ใช้ศึกษา.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	56
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
เกณฑ์การแปรผล.....	60
4	61
ผลการศึกษา.....	61
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	62
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ตามรายด้าน.....	67
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน.....	81
5	99
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
สรุปผลการศึกษา.....	100
อภิปรายผลการศึกษา.....	105
ข้อเสนอแนะ.....	114
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	120
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล.....	121
ภาคผนวก ข แบบรายงานผลการพิจารณาอนุมัติในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	128
ประวัติย่อของผู้เขียนปัญหาพิเศษ.....	132

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	อัตรากำลังของพยาบาลกับความต้องการของผู้ป่วยของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้า..... 47
2	ร้อยละการรับใหม่และสูญเสียของพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้า..... 47
3	แหล่งอ้างอิงและปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ( ตัวแปรอิสระ )..... 52
4	จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มงาน..... 55
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล... 62
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ พยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร..... 67
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ พยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง..... 69
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ พยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ..... 71
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ พยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน..... 73
10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ พยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน..... 75
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ พยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา..... 77



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า.....	79
13	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม อายุ.....	81
14	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม สถานภาพสมรส.....	82
15	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม สถานภาพการปฏิบัติงาน.....	83
16	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	84
17	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	85
18	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน.....	86

## สารบัญญัตราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า.....	87
20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพกับระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า.....	88
21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	89
22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามลักษณะงาน.....	90
23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามลักษณะงาน.....	91
24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามรายได้.....	93
25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับรายได้.....	94
26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามภูมิภาค.....	95

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามภาระความรับผิดชอบ.....	96
28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามการทำอาชีพเสริม.....	97
29 สรุปการทดสอบสมมติฐาน.....	98

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	53

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานการพยาบาลทั่วประเทศ กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนสูง (วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ, 2545) อัตราการสูญเสียกำลังคน อันเป็นผลจากการออกจากงานวิชาชีพ ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญ คือ ความไม่พึงพอใจในการทำงาน การที่ต้องทำงานหนัก และเสี่ยงต่ออันตราย การได้รับค่าตอบแทนต่ำ การได้รับสวัสดิการที่ไม่ดีเพียงพอ ขาดความก้าวหน้าไม่ต้องการทำงานแบบเวรผลัดตลอด 24 ชั่วโมง และมีความเครียดในงานสูง (กฤษดา แสงดี, เดือนเพ็ญ ธีรวรรณวิวัฒน์, วิจิต หล่อจิรชอุ่มหัทธกุล และ จิราวัลย์ จิตรเวช, 2552) ซึ่งในการผลิตพยาบาลวิชาชีพให้เพียงพอและมีคุณภาพต้องใช้เวลาและงบประมาณจำนวนมาก การรักษานุคลากรให้คงอยู่ในงานนานๆ จะช่วยประหยัดงบประมาณในการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การทำงานพยาบาลเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นเวรผลัดตลอด 24 ชั่วโมง เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง ต้องเผชิญกับความเร่งรีบและความเครียดเกือบตลอดเวลา พยาบาลบางส่วนต้องทำงานที่สัมผัสกับสารเคมีหรือสารอันตราย ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงมากมายที่อาจก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพ การติดเชื้อโรค และบาดเจ็บจากการทำงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต และการออกจากงานพยาบาลก่อนวัยอันควร นอกจากนี้แล้ว การขาดแคลนพยาบาลยังมีผลกระทบ ต่อคุณภาพทางการพยาบาล ได้แก่ เกิดการติดเชื้อในโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น, เกิดการพลัดตกหกล้ม, เกิดแผลกดทับ, เกิดความผิดพลาดในการให้ยา, จำนวนวันนอนของผู้ป่วยยาวนานมากขึ้น และอัตราตายของผู้ป่วยเพิ่มขึ้นวิกฤตของวิชาชีพการพยาบาลดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเข้มแข็งและศักยภาพของพยาบาลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารการพยาบาล (วิจิตร ศรีสุพรรณ, สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2552)

จากข้อมูลของ World Health Report 2006 พบว่า ทั่วโลกมีบุคลากรด้านสุขภาพประมาณ 4.3 ล้านคน แต่ก็ยังขาดแคลนแพทย์ พยาบาล และผดุงครรภ์ และข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก (WHO, 2006) เมื่อปี 2009 พบว่า 57 ประเทศ ที่เป็นประเทศกำลังพัฒนากำลังเผชิญภาวะวิกฤตด้านกำลังคนของบุคลากรด้านสุขภาพ โดยส่วนหนึ่งเกิดจากการออกนอกประเทศที่กำลังพัฒนาไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

ในสหรัฐอเมริกา จากการสำรวจพยาบาล 121,700 คน ทุก 2 ปี ตั้งแต่ปี 2519 - 2535 พบว่า พยาบาลที่ทำงานเวรผลัดกลางคืนอย่างน้อย 3 คืนต่อเดือน 15 ปีขึ้นไป เสี่ยงเป็นมะเร็งเต้านมและ มะเร็งลำไส้ใหญ่ ส่วนในสวีเดน พบปัญหาเกี่ยวกับกระดูกและกล้ามเนื้อ ซึ่งมีผลต่อการออกจาก วิชาชีพก่อนวัยอันควร

สำหรับการขาดแคลนกำลังด้านการพยาบาลในประเทศไทย จากผลการศึกษาการ เปลี่ยนแปลงของอุปทานกำลังคนพยาบาลวิชาชีพ พบว่าระหว่างปี 2545 - 2548 ขณะที่ความต้องการ ด้านสุขภาพและการใช้บริการสุขภาพของประชาชนเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่อุปทานกำลังคน พยาบาลวิชาชีพที่มีอยู่ในระบบบริการสุขภาพกลับลดลงถึงร้อยละ 41.3 ในช่วงเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ เนื่องจากการสูงอายุของพยาบาลเข้าสู่วัยเกษียณมากขึ้น (กฤษฎา แสงวงศ์และคณะ, 2552) และการ ลดกำลังการผลิตพยาบาลวิชาชีพใหม่ ตั้งแต่ปี 2542 ส่งผลให้ในปี 2550 มีความขาดแคลนพยาบาล วิชาชีพอยู่ถึง 30,000 คน และทำให้โครงสร้างอายุของพยาบาลมีแนวโน้มเป็น "กำลังคนสูงอายุ" ใน อนาคตอันใกล้ระยะ 10 - 15 ปีข้างหน้า จะมีพยาบาลทยอยเข้าสู่วัยเกษียณอายุประมาณ 3,000 - 4,000 คนต่อปี นอกจากนี้ยังพบว่าภาครัฐไม่สามารถรักษานุเคราะห์ที่เป็นลูกจ้างเหล่านี้ไว้ได้ ซึ่งพบ อัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 40.84 สาเหตุที่เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การที่ ภาครัฐยึดยกยอโยบายใช้งานบุคลากรเหล่านี้ในฐานะลูกจ้างของโรงพยาบาล หรือที่เรียกว่าเป็น ลูกจ้างเงินบำรุง ได้รับเงินเดือนจาก โรงพยาบาล โดยไม่ได้บรรจุเป็นข้าราชการซึ่งถือว่าเป็น การลดความมั่นคงในการจ้างงาน ทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการบรรจุหาทางเลือกใหม่เพื่อความมั่นคง ในอาชีพ (กฤษฎา แสงวงศ์, เดือนเพ็ญ ชีววรรณวิวัฒน์, วิจิต หล่อจิรชุนห์กุล และ จิราวัลย์ จิตรเวช, 2552)

โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี เป็นโรงพยาบาลศูนย์ที่ให้บริการด้านสุขภาพ ระดับทุติยภูมิแก่ประชาชนในจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดใกล้เคียง จากข้อมูลอัตรากำลังของ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรีตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 - 2554 พบว่า เมื่อเทียบจำนวนบุคลากรพยาบาลกับภาระงาน คิดเป็นร้อยละ 63.74, 61.72 และ 61.99 ตามลำดับ ซึ่งตามเกณฑ์ควรมีร้อยละ 80 และพบอัตราการสูญเสียของพยาบาลร้อยละ 3.38, 5.30 และ 4.01 ตามลำดับอัตราการขาดแคลนของพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 40.16, 41.46 และ 43.51 ตามลำดับ และ พบอัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 1.69, 3.04 และ 1.97 ตามลำดับซึ่งการลาออก ดังกล่าวร่วมกับการไม่มีพยาบาลวิชาชีพเข้ามาทดแทน มีผลให้อัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพต่อ ความต้องการของผู้ป่วยไม่เพียงพอ ต้องจัดให้มีการทำงานล่วงเวลา (Over time) เพิ่มมากขึ้น จากการสำรวจความพึงพอใจของงานบุคลากรกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2551, 2552 และ 2553 พบมีแนวโน้มลดลงตามลำดับ ดังนี้ ร้อยละ 69, 65.2 และ 63.8 (ฝ่ายบุคลากร กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้า, 2554)

การรักษาบุคลากรพยาบาลให้คงอยู่ในองค์กร เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทางการพยาบาล เพราะพยาบาลเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างงาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่พยาบาลวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของทีมสุขภาพที่มีจำนวนมากถึง 1 ใน 3 ของบุคลากรทั้งหมด (กฤษฎา แสงวงศ์, 2545) และมีบทบาทสำคัญในการดูแลผู้ป่วยที่นับวันจะมีความต้องการ การดูแลเพิ่มขึ้น รวมถึงการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ทางการแพทย์ที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยพยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ร่วมอยู่ในทีมสุขภาพ จึงจะทำให้การให้บริการทางการแพทย์ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการรักษาบุคลากรพยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่ในองค์กร จะทำให้องค์กรไม่สูญเสียบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องเสียงบประมาณและเวลาในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการบริหารงานบุคคลที่ไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ บุคลากรเกิดความรูสึกมั่นคงต่องาน เป็นการช่วยป้องกันการลาออกและโอนย้ายออกจากองค์กรวิธีหนึ่ง (สุธิตา โทพันธานนท์, 2549)

จากปัญหา ความสำคัญเบื้องต้น และการศึกษางานวิจัย รวมถึงการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ในประเด็นปัญหาด้าน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร, ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง, ปัจจัยด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ, ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน, ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล ในการรักษาบุคลากรสายพยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่ในงานและองค์กรให้นานที่สุด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ตำแหน่งงาน, ลักษณะงาน, รายได้, ภูมิสำเนา, ภาระความรับผิดชอบ และการทำอาชีพเสริม

## สมมติฐานการวิจัย

1. พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
2. พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
3. พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
4. พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
5. พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
6. พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
7. พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
8. พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
9. พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
10. พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
11. พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน
12. พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริม มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้ทำอาชีพเสริม



## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ อายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ตำแหน่งงาน, ลักษณะงาน, รายได้, ภูมิลำเนา, ภาวะความรับผิดชอบ และการทำอาชีพเสริม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร, ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง, ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ, ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน, ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี จำนวน 513 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

3.1 ศึกษาตามแผนพัฒนาอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพ ปีงบประมาณ 2550 - 2554

3.2 ระยะเวลาในการศึกษาเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2554 ถึงเดือนมีนาคม 2555

รวมระยะเวลาในการศึกษาทั้งสิ้น 6 เดือน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกวิถีทางการกระทำที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ ทาง โดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ ประเมินและคาดหวังว่าจะได้ประโยชน์สูงสุด

การปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานในโรงพยาบาลด้านการรักษาพยาบาล ป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพของผู้ป่วยทั้งทางร่างกายและจิตใจ

โรงพยาบาลพระปกเกล้า หมายถึง โรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 38 ถนนเลียบริน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี

แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้มนุษย์เกิดความต้องการ หรือปรารถนา ในการทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พยาบาลวิชาชีพ หมายถึง ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ เพื่อสามารถประกอบอาชีพในด้านบริการสุขภาพอนามัยทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน

(คณะอนุกรรมการจริยธรรม, 2545)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า  
ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาล  
วิชาชีพตั้งแต่สำเร็จการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน หมายถึง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งเป็นระดับหัวหน้า และ  
ระดับปฏิบัติ

การทำอาชีพเสริม หมายถึง งานที่ก่อให้เกิดรายได้นอกเหนือจากวิชาชีพ  
พยาบาล

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มี  
ต่อความผูกพันในแบบแผนความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรที่มี  
ลักษณะเฉพาะ และมีจุดเด่นชัด ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน  
ความยุติธรรมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มี  
ต่อนโยบาย ข้อกำหนดขององค์กรเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงานบุคคล

ปัจจัยด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อ นโยบาย  
ข้อกำหนดขององค์กร เกี่ยวกับผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรจัดให้ นอกเหนือไปจากเงินเดือน เช่น  
บ้านพัก เงินสวัสดิการช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วยหรือได้รับความเดือดร้อนจากภัยธรรมชาติ ทั้งในขณะที่  
ปฏิบัติงานอยู่หรือขณะหยุดพักงาน

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ  
ที่มีต่องานที่ทำ ว่าเป็นงานที่ปฏิบัติได้ด้วยความรับผิดชอบของตนเอง โดยใช้ความรู้ความสามารถ  
และทักษะได้อย่างอิสระ ตามบทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ โดยไม่มีการควบคุมจาก  
ผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อ  
สัมพันธภาพที่มีระหว่างพยาบาลวิชาชีพกับบุคลากรในทีมสุขภาพ ที่เป็นไปในลักษณะของการ  
ร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน พึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมถึงการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อ  
ผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้าหรือผู้ปวย ที่เป็นไปในลักษณะการให้ความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา  
สอนงาน ให้ความยุติธรรม มีความยืดหยุ่นในงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การยอมรับ รวมถึง  
การสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ
2. ทำให้ทราบผลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยส่วนบุคคล
3. สามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพยาบาล ในการเตรียมมาตรการเพื่อลดการสูญเสียและธำรงรักษาให้พยาบาลวิชาชีพอยู่ในงานให้นานที่สุด
4. สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อความมั่นคงในการรักษาบุคลากรพยาบาลวิชาชีพ ให้มีความรักและความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

“ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ”  
มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
5. ข้อมูลทั่วไปของพื้นที่ในการศึกษา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

#### ความหมายของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon, 1984) ให้ความหมายการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการคือ กิจกรรมด้านเซวปัญหา ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ, กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ, กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron, 2003 p. 663 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก โดยมีความคาดหวังว่า จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ หรือเป็นกระบวนการในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติ เพื่อจัดการกับปัญหาและ โอกาสที่เกิดขึ้น

ฮิวส์ (Huse, 1978 อ้างถึงใน มงคล นิลประภาพร, 2550) อธิบายว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกของวิถีทางการกระทำทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ โดยจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจคือ กำหนดวัตถุประสงค์และการทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่เผชิญหน้าด้วยการวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ พร้อมทั้งเลือกทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อ โอกาสและอุปสรรคนั้น ๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ และเหมาะสม โดยคาดหวังว่าทางเลือกที่เลือกจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นที่น่าสนใจ

มงคล นิลประภาพร (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาโดยใช้ ข้อมูล หลักการและเหตุผล วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนในการหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด จากหลาย ๆ ทางเลือกที่สามารถตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวโดยสรุปว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกวิถีทางการกระทำที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ ทางโดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ ประเมินและคาดหวังว่าจะได้ประโยชน์สูงสุด

#### องค์ประกอบในการตัดสินใจ

ฮิวส์ (Huse, 1978 อ้างถึงใน มงคล นิลประภาพร, 2550) กล่าวถึงองค์ประกอบในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. การเลือก หมายถึง โอกาสที่จะเลือกทางเลือก ถ้าไม่มีทางเลือกย่อมถือว่าไม่มี การตัดสินใจ ในการนี้ผู้เลือกจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับการตัดสินใจนั้น และยังคงคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีกเช่น ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย เป็นต้น
2. ทางเลือก หมายถึง แนวทางหรือวิถีทางของการปฏิบัติ ถ้าไม่มีทางเลือกย่อมเป็นที่เข้าใจว่าไม่มีทางเลือกและการตัดสินใจ ดังนั้นทางเลือกจึงเป็นเครื่องพิจารณาในการตัดสินใจ
3. วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดหมายสุดท้าย หรือภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจ จะต้องใช้เป็นเครื่องพิจารณาทางเลือก
4. ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ อาจมีหลายอย่าง ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ หรือทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งต้องอาศัยแนวความคิดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา
5. ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ หมายถึง คน แบ่งเป็น 2 พวก คือ พวกตัดสินใจด้วยตนเอง โดยถือว่า การตัดสินใจของตนถูกต้องและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง อีกพวกหนึ่งคือ การตัดสินใจเป็นกลุ่มซึ่งฟังความคิดเห็นของส่วนรวมก่อนตัดสินใจ

6. สภาพแวดล้อม เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการตัดสินใจ ซึ่งรวมถึง ความคิด ความต้องการ กฎหมาย ข้อบังคับ วัฒนธรรม ค่านิยม ตลอดจนลัทธิความเชื่อต่าง ๆ เป็นต้น

กระบวนการตัดสินใจ (Decision - Making Process) สามารถแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การระบุปัญหา (Identify the Problem) การจะระบุปัญหา ต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การยอมรับปัญหา (Recognize the Problem) ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการ สังเกตการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานภายในองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายในหรือภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

1.2 การกำหนดปัญหา (Define the Problem) การหาส่วนประกอบและความสัมพันธ์ ของส่วนประกอบที่ทำให้เกิดปัญหา จะทำให้ระบุปัญหาได้ถูกต้อง

1.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnose the Situation) ในขั้นนี้ต้องรวบรวมข้อมูล เพิ่มเติมและพิจารณาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีเหตุผลมากที่สุดการหาส่วนประกอบ

2. การค้นหาทางเลือก (Generate Alternatives) เมื่อทราบเป้าหมายและตกลงข้อกำหนด ในการวางแผนที่ชัดเจนแล้ว สิ่งแรกของการตัดสินใจคือการพัฒนาทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกหลาย ทาง

3. การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternatives) เพื่อเลือกทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมายที่ ดีที่สุด วิธีการประเมินทางเลือกมีดังนี้

3.1 ปัจจัยเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพ

3.2 การวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม

4. การตัดสินใจ (Make the Decision) เมื่อมีหลายทางเลือก สามารถใช้หลัก 4 ประการเพื่อ ทำการตัดสินใจ

4.1 ประสบการณ์

4.2 การทดลอง

4.3 การวิจัยและการวิเคราะห์

4.4 การตัดสินใจเลือก

5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the Decision) หลังจากได้ทางเลือกที่ดีที่สุด การจะปฏิบัติตามการตัดสินใจ ต้องระมัดระวังถึงวิธีการปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและหน้าที่ ต่าง ๆ จึงต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมรับรู้และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เพื่อป้องกัน ความขัดแย้ง

6. การประเมินผลลัพธ์และการจัดการป้อนกลับ (Evaluate the Results and Provide Feedback) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและค้นหาการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ถ้าการตัดสินใจไม่บรรลุตามเป้าหมาย อาจเกิดจากกำหนดปัญหาผิดพลาดหรืออาจใช้ทางเลือกอื่นแทน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องใช้ในเวลาดังกล่าวและมีข้อมูลที่ทันสมัยถูกต้องให้เพียงพอ

### ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาการตัดสินใจ ราซิซ (Racich, 1981 อ้างถึงใน มงคล นิลประภาพร, 2550, หน้า 12) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเป็นกลไกที่เคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีปัจจัยหลายอย่างที่ก่อตัวให้เกิดการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจสุดท้าย หรือทางเลือกที่มีคุณภาพ สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

#### 1. ตัวผู้แก้ปัญหาหรือผู้ตัดสินใจ ประกอบด้วย

1.1 การรับรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ วิธีการตัดสินใจ

1.2 การรับรู้ อคติ คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น อารมณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความก้าวร้าว

รุนแรง การใช้ตนเองเป็นศูนย์กลาง มีความมั่นใจในตนเอง หรือมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

1.3 ค่านิยม และปรัชญา

#### 2. สถานการณ์ในการตัดสินใจ ได้แก่

2.1 ความเร่งด่วนของผลลัพธ์การตัดสินใจ หรือแรงกดดันทางด้านเวลาในการตัดสินใจ

2.2 ขนาดความสำคัญของการตัดสินใจ

2.3 การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างแน่นอน ไม่แน่นอน เสี่ยง

2.4 ต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดจากการตัดสินใจ

#### 3. สิ่งแวดล้อม พิจารณาจาก

3.1 ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การแข่งขัน

3.2 ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภาพพจน์ของหน่วยงาน

อำนาจหน้าที่ โครงสร้างของงาน วิชาการที่ใช้ การยอมรับนโยบาย

นอกจากนี้แล้ววิชัย โธสุวรรณจินดา (2535 อ้างถึงใน มงคล นิลประภาพร, 2550) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการคือ

1. การรับรู้ตัดสินใจ การรับรู้ (Perception) จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรม การตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ข้อมูลในการตัดสินใจไม่พอเพียง และยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทาง

ที่ไม่มีข้อแตกต่างมากนัก การรับรู้เป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งรับสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ผ่านอวัยวะรับความรู้สึก เช่น ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และไปสู่สมองซึ่งประกอบด้วยความจำ ประสบการณ์ในอดีต ทักษะ และความรู้สึก บุคคลแต่ละคนจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป ปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการรับรู้ ได้แก่ ความคุ้นเคยกับตัวกระตุ้น ซึ่งก็คือ ประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพ พื้นเพ วัฒนธรรมและลักษณะทางกายภาพของแต่ละบุคคล ดังนั้น บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งที่เขาอยากจะได้รับ ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคน ลักษณะของการรับรู้จะมีผลต่อการตัดสินใจ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหา การระบุ และวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการตีความ การประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกันออกไป

การรับรู้อาจมีการบิดเบือนได้ ซึ่งมีผลให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพได้ การบิดเบือนการรับรู้มี 4 ชนิดคือ

1.1 การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มาจากประสบการณ์บางอย่างแล้วเหมาว่า คงเป็นอย่างนั้นไปหมด เช่น เห็นว่าผู้ชายเป็นนักบริหารที่ดีกว่าผู้หญิง เห็นว่าคนมีอายุมากขาดความสามารถ ซึ่งอาจเป็นบางคน แต่ไม่เสมอไปทั้งหมด

1.2 การบิดเบือนแบบ Halo Effect เป็นการประเมินลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจ เช่น เห็นคนมาทำงานสม่ำเสมอว่าเป็นคนฉลาดรับผิชอบ มองคนที่ไม่ค่อยมาทำงานว่าไม่ดี เกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบังข้อเท็จจริง ทำให้มีอาการตัดสินใจที่ผิดพลาด

1.3 การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำของตนไปให้คนอื่น โดยเหมาเอาว่าคนอื่นคงมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเช่นเดียวกับตน ซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ เช่น เห็นลูกน้องทำงานซ้ำซากขาดความก้าวหน้า ก็คิดว่าลูกน้องคงเบื่อ แต่จริง ๆ ลูกน้องอาจจะชอบระบบงานเดิมและไม่ต้องการความก้าวหน้าอีกก็ได้ การบิดเบือนแบบนี้รวมไปถึงการชะงักทอดสาเหตุแห่งความผิดพลาดไปให้คนอื่นด้วย

1.4 การบิดเบือนแบบ Perceptual Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษา รูปแบบแนวคิดของตนไว้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะแสดงความแตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแนวคิด ส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง เช่น เชื่อว่าคนงานไร้ฝีมือจะไม่ฉลาดเพราะ ถ้าฉลาดจะไม่ใช่คนไร้ฝีมือ แต่เมื่อผลการวิจัยปรากฏว่า คนงานเหล่านี้มีความฉลาด โดยมีคุณสมบัติเฉพาะตนไม่เกี่ยวข้องกับอาชีพ ผู้ที่มีการรับรู้แบบบิดเบือนตามแนวนี้ก็ยังพยายามรักษาความเชื่อเดิมของตนไว้



2. ค่านิยมกับการตัดสินใจ ค่านิยมของผู้ตัดสินใจแต่ละคนจะมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ค่านิยมจะหมายถึงสิ่งที่คนแต่ละคนคิดว่าควรจะเป็น ไม่ว่าสิ่งนั้นจะดีหรือไม่ก็ตาม และมักจะเป็นสิ่งที่บุคคลในกลุ่มมีความเห็นเหมือน ๆ กัน ค่านิยมเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทำให้ประสบการณ์ของแต่ละคนแตกต่างกัน

ค่านิยมมีผลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

2.1 ค่านิยมมีคุณสมบัติในการช่วยเลือกและการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ โดยค่านิยมจะเกิดขึ้น เพื่อสนองความต้องการของคนที่จะเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ

2.2 ค่านิยมมีความหลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลทำให้การตัดสินใจเลือกต่าง ๆ ของแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าค่านิยมของแต่ละคนจะแตกต่างกันในสังคมหนึ่ง ๆ มักมีค่านิยมที่คล้ายคลึง

2.3 ค่านิยมเป็นมรดกตกทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลานได้ โดยผ่านกระบวนการสะสมทางสังคมเป็นจริยธรรมที่จะมีอิทธิพลในการตัดสินใจ

2.4 ค่านิยมเปลี่ยนแปลงได้ ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีค่านิยมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ๆ และสะท้อนเป็นบุคลิกภาพของแต่ละคนก็ตาม แต่ค่านิยมก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามประสบการณ์

2.5 ค่านิยมจะกำหนดเงื่อนไข บทบาท หน้าที่ ความคาดหวังต่อตำแหน่งสถานภาพของแต่ละคน

2.6 ค่านิยมวัดมาตรฐานตัวเอง บุคคลมักจะใช้ค่านิยมของตนเป็นมาตรฐานวัดสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งในการตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาทางเลือก และการตัดสินใจทางเลือก ซึ่งมักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน นอกจากนี้ ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติก็ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริการได้กำหนดไว้แล้วด้วย

3. บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ บุคลิกภาพหมายถึง คุณลักษณะของรูปแบบแต่ละคนที่เป็นการผสมผสานของร่างกาย อารมณ์ สังคม ลักษณะนิสัย การจูงใจที่แสดงออกคือ คนอื่นและสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว บุคลิกภาพมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ ซึ่งเป็นส่วนชักจูงจิตใจให้อยากทำอะไรอย่างหนึ่ง การรู้ถึงสิ่งที่อยู่รอบตัว และแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน การเปลี่ยนแปลงจะค่อยเป็นค่อยไป โดยเป็นผลมาจาก ความรับรู้และสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น บางคนมีบุคลิกภาพกล้าได้ กล้าเสีย บางคนชอบปรอในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น

4. ผลประโยชน์ ซึ่งอาจกระทบต่อการพิจารณาความดีความชอบ การเพิ่มรายได้บุคคล ในหน่วยงาน การมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่ตัดสินใจ

5. บทบาทไม่ชัดเจน ในการจัดองค์การหากไม่มีโครงสร้างที่ดีจะทำให้บทบาท ไม่ชัดเจน ในการมอบหมายงานนั้นควรมอบทั้งอำนาจและหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจ ประสบผลสำเร็จ

6. เป้าหมายในการทำงาน หลายคนอาจจะทำงานด้วยความสุข ทำงานด้วยหวัง ผลตอบแทน ทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตน การตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับ พื้นฐานของแต่ละคนด้วย

7. อำนาจบารมีเดิม เนื่องจากปัจจุบันระบบงานมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การสับเปลี่ยนหรือโยกย้าย ผู้มารับงานใหม่อาจนำบุคคลที่ตนเชื่อถือมาด้วย บางครั้งอาจขัด กับพนักงานคนเดิมที่เคยอยู่ในตำแหน่งดังกล่าว

8. การเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงาน ทำให้การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนอำนาจในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ ความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ ตัดสินใจ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และความริบเร่งในการตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนมีผล ต่อการตัดสินใจให้บรรลุตามเป้าหมายทั้งสิ้น

#### สภาวะของการตัดสินใจ

การตัดสินใจอาจเกิดขึ้นภายใต้สภาวะที่แตกต่างกัน 4 อย่าง คือ

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน จะเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการมีข้อมูลที่ต้องการอย่าง เพียงพอและมีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้ทราบถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด และทราบถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่จะตามมาจากทางเลือกต่าง ๆ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนมีไม่มากนัก เพราะผู้จัดการมักขาดความเข้าใจและขาดข้อมูลที่ สมบูรณ์ นอกจากนี้ปัญหาต่าง ๆ ยังเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การตัดสินใจจึงมีความแตกต่างกันไปตาม สถานการณ์

2. การตัดสินใจภายใต้ความเลียง จะเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการเข้าใจปัญหาและมีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ สามารถประเมินความน่าจะเป็นของผลลัพธ์จากแต่ละทางเลือกได้ ซึ่งแตกต่างจากการตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนที่ผู้จัดการจะมีความรู้อย่างสมบูรณ์ และแน่ใจได้ว่าผลลัพธ์ที่จะตามมาของแต่ละทางเลือกเป็นอย่างไร แต่การตัดสินใจภายใต้ความเลียงก็มีโอกาสที่ทางเลือกจะไม่เกิดผลลัพธ์อย่างที่ต้องการได้ ดังนั้นผู้จัดการต้องประเมินความเลียงในการตัดสินใจของเขา และพยายามเพิ่มโอกาสเพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ

3. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนไม่แน่นอน เป็นสถานการณ์ที่ผู้จัดการมีความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ไม่มีข้อมูลสมบูรณ์เพียงพอที่จะประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้ มีข้อมูลและผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกไม่เพียงพอ และถึงแม้ว่าผู้จัดการที่ทำงานภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนจะมีข้อมูลเพียงพอที่จะประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก แต่เขายังไม่มีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการประเมินความน่าจะเป็น ผลลัพธ์ที่ตามมาจากการตัดสินใจแบบนี้ยากแก่การคาดการณ์อนาคตได้ถูกต้อง

4. การตัดสินใจภายใต้ความกำกวม เป็นสถานการณ์ที่ผู้จัดการจะทำการตัดสินใจโดยมีข้อมูลเพียงเล็กน้อย หรือไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ทางเลือกที่เป็นไปได้หรือผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์แบบนี้ การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจของผู้จัดการจะขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้จัดการใหม่ ๆ ที่ขาดความเข้าใจในปัญหาและประสบการณ์ในการบริหารงาน แต่ผู้จัดการที่มีประสบการณ์ก็ไม่สามารถชะล่าใจได้ เพราะสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนอาจจะมีปัจจัยหรือวาระซ่อนเร้นที่แตกต่างจากปัญหาเดิม ๆ ที่เขาเคยพบ

อาจสรุปได้ว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดดีที่สุดในขณะนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจจึงต้องการข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ และข้อมูลในทุกทางเลือกและผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ**

แรงจูงใจเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น แรงจูงใจจึงมีความสำคัญในการบริหารงานในองค์การซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งของตนเองและองค์การ

แมคและซอกเกล (Mak & Sockel (2001 pp. 265 - 276)) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมาก ต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เนื่องจากบุคลากร จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานและในที่สุดก็ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรด้วย

### ความหมายของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2530, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้ภายในและภายนอกบุคคล

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537, หน้า 62) กล่าวว่า การใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือการกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย

แสงเดือน ทวีสิน (2539, หน้า 91) ได้อธิบายว่า คำว่าแรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Movere” แปลว่า การเคลื่อนไหวซึ่งหมายถึงพลังผลักดันให้มนุษย์มีการเคลื่อนไหวเพื่อไปสู่เป้าหมายที่แต่ละคนต้องการ ถ้าขาดแรงจูงใจ มนุษย์อาจเปรียบได้กับหุ่นยนต์ตัวหนึ่งที่เคลื่อนไหวได้ตามคำสั่ง หรือความต้องการของผู้อื่น และพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างของมนุษย์จะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากการจูงใจ

วิจิตร อวระกุล (2542, หน้า 234) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ และแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นการชักนำ หรือระดมพลังใจ (Will Power) คนให้มุ่งมั่นต่องาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สตีร์สและพอร์ตเตอร์ (Steers & Porter, 1987, pp. 5) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ 3 ประการคือ

1. สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม
2. เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือ แนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคน
3. เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

กลัค (Glueck, 1982, pp. 138) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึงสภาวะภายในของบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลมีพลังมากขึ้น และดำเนินเรื่อย ๆ ไปอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุความต้องการของตนเอง

อาจกล่าวโดยสรุปว่า แรงจูงใจหมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้มนุษย์เกิดความต้องการ หรือปรารถนา ในการทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**ที่มาของแรงจูงใจ**

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจว่า มีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จึงเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ ดังจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญดังนี้

### 1. ความต้องการ

ความต้องการ (Needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว เกิดความต้องการความรัก ความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คน ๆ นั้น กระทำการบางอย่างเพื่อให้ได้รับความรัก ความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละท่านจะอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 ความต้องการทางกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการเพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (Biological Motives)

1.2 ต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคง ปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้ เป็นเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social Motives)

## 2. แรงขับ

แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้น ๆ ไป ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า เป็นแรงขับนอกจากนั้นแรงขับยังหมายถึงสภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิวทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยาคือ ใจสั่น ตาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อนหาข้อสรุปจากการประชุมในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ไม่ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการ หรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อย ทำให้รีบสรุปและตกลงเรื่องงานโดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหาร และพักผ่อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้ แต่ในบางกรณี บุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาสของการที่คนในที่ประชุมอยู่ในภาวะมีแรงขับด้านความหิว ความเหนื่อย มาเป็นประโยชน์ให้ลงมติบางเรื่องโดยง่ายและรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่องาน

## 3. สิ่งล่อใจ

สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ หรือการจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” หรือสาขาดีเด่นขององค์กร การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้ จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้นอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

## 4. การตื่นตัว

การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนรถยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี 3 ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบที่ดีที่สุดได้แก่การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นเต้น ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวได้แก่

ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่าง ๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้นั้น

#### 5. การคาดหวัง

การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาหรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปี สัก 4 - 5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ส่งผลให้พนักงานดังกล่าวกระปรี้กระเปร่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่ผิดหวังในชีวิตจริงของคนเราโดยทั่วไป สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นมักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงานจึงควรระวังในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในกันและกัน การสร้างความหวังหรือการปล่อยให้พนักงานคาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยที่สภาพความเป็นจริงทำไม่ได้ อาจจะทำให้เกิดปัญหายุ่ยกยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่งรวมตัวกันต่อต้านผู้บริหารและเผาโรงงานเนื่องมาจากไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้

การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่ง ในองค์กรถ้าได้มีการกระตุ้นให้พนักงานทำงาน โดยวางแผนและเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงาน ตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับมาตรฐานของผลงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้นผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดว่าควรจะได้ เช่นนี้นับว่าได้รับประโยชน์พร้อมกันทั้งฝ่ายเจ้าของกิจการและผู้ปฏิบัติงาน

#### 6. การตั้งเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมาย (Goal Settings) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผนและดำเนินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวเสมือนเรื่องที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่ามีคนบางคนที่ทำอะไรก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ดังกล่าวอาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน ควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และตัวของพนักงานเอง

จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเกิดจากหลายสาเหตุ เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง มุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลง แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมเหมือนกัน พฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่าง และสังคมต่างกัน ก็มีแรงจูงใจต่างกัน แรงจูงใจบางอย่างอาจมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ไม่สามารถแยกจากกันได้

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

กึ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2537, หน้า 153 - 154; แสงเดือน ทวีสิน, 2539, หน้า 90 - 92)

ได้อธิบายองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบทางด้านชีวภาพ (Biological Factors) จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ และอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factors) โดยที่ความคิดจะทำให้มนุษย์กำหนดการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความคิดทำให้เกิดเป็นความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของนักคิด นักวิทยาศาสตร์ที่ล้วนมาจากแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งาน เพื่อสร้างคุณูปการอันใหญ่หลวงให้กับผู้อื่นและสังคม
3. องค์ประกอบในด้านการเรียนรู้ (Learning Factors) โดยทั่วไปแล้ว มนุษย์จะมีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราเสมอ และการเรียนรู้ของบุคคลต่างก็เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจที่จะมีอำนาจ แรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ แรงจูงใจที่จะเป็นคนซื่อสัตย์และกล้าหาญ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งสิ้นและเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

### ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปฐมเหตุที่ทำให้เกิดผลต่าง ๆ ในพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน อาจแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. แรงจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จำแนกออกเป็น 2 ชนิด
  - 1.1 แรงจูงใจทางตรง (Direct Incentive) เป็นแรงจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่นการจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐาน ที่กำหนด ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิด Plus Pay for Plus Performance



1.2 แรงจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) เป็นแรงจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุน หรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

2. แรงจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) แรงจูงใจประเภทนี้มักเป็นเรื่องที่สามารถตอบสนองความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับคุณนั้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of Work) เป็นต้น

### ลักษณะของแรงจูงใจแบ่งเป็น

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองที่จะแสวงหา ได้แก่ ความสนใจ เจตคติ ความต้องการ การจูงใจ การจูงใจประเภทนี้เรียกว่ามีคุณค่าต่อการทำงานเป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำการต่าง ๆ ในห้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้ จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกให้เห็นจุดหมายปลายทางอันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การประกวด การให้รางวัล การลงโทษ แรงจูงใจชนิดนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

จึงพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ จะเกิดขึ้นได้ต้องมีสิ่งจูงใจ ที่เรียกว่า “แรงจูงใจ” ซึ่งมาจากความต้องการของมนุษย์ในด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม เป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทาง

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Hertzberg)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Hertzberg) เป็นทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation) ซึ่งอธิบายถึงความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน โดยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮร์ซเบอร์ก (Hertzberg) ได้เสนอผลงานเรื่อง ทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยนามัย การจูงใจ ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน การสร้างพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนที่ทำงานในองค์กร โดยได้เสนอว่า ในการทำงานของคนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับของสองสิ่ง คือ ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน

เฮร์ซเบอร์ก (Hertzberg, 1966) ได้เสนอแนวทางในการสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับคนที่ทำงานในองค์กรขึ้นมาจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งผลการวิจัย เฮร์ซเบอร์ก (Hertzberg) ได้วิเคราะห์และสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคน แบ่งเป็น 2 ประเภท เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors/ Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors/ Motivators)

#### 1. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors/ Hygiene Factors)

หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ช่วยป้องกัน หรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ของคนที่ทำงานในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป โดยไม่คิดลาออกจากงาน หรือหยุดงานและไปทำงานที่อื่น

#### ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors/ Hygiene Factors)

ประกอบด้วย

##### 1.1 นโยบายและการบริหารองค์กร (บริษัท) (Company Policy and Administration)

ในการบริหารงานในองค์กรต้องมีการกำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและอนาคต

##### 1.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง วิธีการสั่งการบังคับบัญชา

การตัดสินใจ การกำกับ ควบคุมของผู้บริหาร

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน (Relation with Supervision) ระหว่างพนักงานเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน (Peer Relation) หรือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน (Relation with Subordination)

1.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สิ่งอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยในงาน ฯลฯ

1.5 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง มาตรการที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ

1.6 ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ค่าจ้าง สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัส สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/ Motivators) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors/ Motivators) ประกอบด้วย

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement in Work) หมายถึง การประสบความสำเร็จในงานที่ทำ มีอิสระในการทำงาน สามารถใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ในความรู้ความสามารถจากบุคคลในองค์กร

2.3 ลักษณะงานที่ทำ (The Work Itself) หมายถึงงานที่ได้รับมอบหมาย หรือที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง เป็นงานที่น่าสนใจมีคุณค่าต่อตัวผู้ที่ได้รับมอบหมาย

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสำนึกว่า ต้องรับผิดชอบในงานนั้นในระดับที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้คนที่ทำงานมีความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2.6 ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Progress) หมายถึง การมีคุณภาพชีวิต มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

แนวความคิดของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้รับความสนใจและกระตุ้นการศึกษา ด้านการจูงใจและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการชำระรักษาให้คนที่มีความสามารถอยู่ร่วมงานกับองค์กร และกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ ด้วยการออกแบบและจัดระบบงาน การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การพัฒนา อาชีพและการบริหารงานภายในองค์กร ถึงแม้ว่าการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) จะได้รับการ วิเคราะห์ว่ากลุ่มตัวอย่างมีปริมาณและความหลากหลายน้อย ทำให้ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ ที่เป็นสากลได้อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามผลจากการเก็บข้อมูลและการศึกษาในระดับนานาชาติใน สมัยต่อมาก็มักจะสนับสนุนข้อสรุปของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) อยู่เสมอทำให้ทฤษฎีของเขา ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ในการบริหารงานมาจนถึงปัจจุบัน

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก อาจสรุปได้ว่า ความพอใจและแรงกระตุ้นของคน ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะของงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการจัดการให้มียุทธศาสตร์ประกอบ ด้านการกระตุ้นเกี่ยวกับงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้คนในองค์กรเกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน เช่น การมอบงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษาก็ต้องให้ความสนใจด้วยเช่นกัน เพื่อป้องกันมิให้คนใน องค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน และลาออกจากงาน

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

#### ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg & Baron, 1995 อ้างถึงใน วิภา โหระชัยยะ, 2541 หน้า 10) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผน ทักษะค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยึดมั่นและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรม องค์กรถือเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะมีการถ่ายทอดจาก คนรุ่นเก่าไปสู่รุ่นใหม่ที่อยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรจะมีลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ออกไป และสมาชิกภายในองค์กรจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติ และการรับรู้ต่อไป

สมยศ นาวิการ (2533) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และ บรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีลายลักษณ์อักษร ที่ผูกสมาชิกเข้าด้วยกัน

วีณา โหระชัยยะ (2541) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ วิธีทางการคิดและแบบแผนที่เป็นแนวประพฤติกฎปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่มีผลต่อการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ ขอมรับและมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในองค์การนั้น ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะของวัฒนธรรมแตกต่างกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความประพฤติ การปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การและมีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

#### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นเฉพาะองค์การ และเกิดขึ้นสม่ำเสมอและยาวนาน (Observed Behavior Regularities) เช่น การจัดงานปีใหม่ทุกปีในองค์การ เป็นต้น
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวประพฤติกฎหรือบรรทัดฐาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติของสมาชิกในองค์การ ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น วัฒนธรรมองค์การเน้นความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าก็เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องให้บริการและเอาใจใส่ต่อลูกค้า
3. วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Value) เป็นสิ่งที่ยึดมั่นและสมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักปรัชญา (Philosophy) ขององค์การนั้น ๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำและไม่ควรทำ เพราะอาจได้รับการลงโทษ
6. วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์การ เช่นถ้าวัฒนธรรมเน้นความสนุกสนาน ความท้าทายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานจะไม่เครียด พนักงานมีโอกาสทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ

อาจกล่าวโดยสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เป็นหลักปรัชญา ค่านิยม  
กรอบความประพฤติ การปฏิบัติของพนักงานในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะ  
ของตนและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

### การสร้าง การเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

#### 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่  
เปลี่ยนแปลงได้ เพราะวัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของ  
พนักงานในองค์การ สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้แต่เป็นเรื่องยากและใช้เวลานาน ยิ่งวัฒนธรรม  
แข็งแกร่งมากเท่าใดจะยิ่งเปลี่ยนแปลงได้ยากเท่านั้น วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งทำให้พนักงาน  
ส่วนใหญ่ต่อต้านขัดขวางการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่ชัดเจน คือพยายาม  
ปกป้องวัฒนธรรมเดิม การที่มีผู้ไม่เห็นด้วย ต่อต้าน คัดค้านการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง  
เปลี่ยนแปลงสร้างวัฒนธรรมองค์การจึงใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรม  
องค์การ ได้แก่

##### 1.1. การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การจะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมแต่  
ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเปลี่ยนทุกเรื่อง เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่จำเป็นต้อง  
เปลี่ยนแปลงรูปแบบของบุคลิกภาพของทุกคนในทุกเรื่อง อาจเปลี่ยนเป็นจุด ๆ หรือเฉพาะจุดสำคัญ  
ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

1.1.1 การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การ ว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและ  
พัฒนา

1.1.2 การนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่องค์การต้องทราบคือ  
องค์การกำลังเผชิญกับปัญหาอะไรรุนแรงที่สุด และเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ  
ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในองค์การ

##### 1.2 การทำทันที

เมื่อกำหนดว่าจะเปลี่ยนวัฒนธรรมอะไร และจะสร้างวัฒนธรรมองค์การอะไรมา  
แทน จะต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การระบบบริหาร การจัดการ การบังคับ  
บัญชา และภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าเปลี่ยนเรื่องเหล่านี้ไปได้ก็สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้

## 2. การเรียนรู้ การถ่ายทอด และเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

### 2.1 การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และถ่ายทอดสืบต่อกันไป ซึ่งแต่ละคนมีวิธีการในการเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันไป เพราะเป็นความสนใจ ความสามารถส่วนบุคคล คนแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อทำงานอยู่ในองค์การนานยิ่งขึ้นยิ่งซึมซาบวิถีความเป็นอยู่ และถูกอิทธิพลของผู้ที่ร่วมงานด้วยค่อย ๆ ย่อมให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม ไปในทำนองเดียวกัน

การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมแก่บุคคลใหม่มี 4 แนวทางคือ

2.1.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง

2.1.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล

2.1.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม

2.1.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ

2.1.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง

เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ การลองผิดลองถูกโดยตัวบุคคลากรเอง ภายหลังจากที่องค์การได้คัดเลือกบุคคลากรและบรรจุเข้าทำงาน เขาจะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง ดังนั้นความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การรู้จักสังเกตการณ์ใช้ชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อค่านิยม ก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคนในการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ตนได้ประสบ ซึ่งอาจเกิดการตีความผิด เข้าใจผิด และค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้อง การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้จะเสียเวลามาก และพนักงานมักไม่อดทนขณะเดียวกันในบางครั้งอาจเกิดความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม ทำให้ทำงานได้ไม่นานก็ต้องยื่นใบลาออก หรือมองหาที่ทำงานแห่งใหม่ทันทีหลังจากเริ่มทำงานไปไม่กี่สัปดาห์

การเรียนรู้ด้วยตนเองขึ้นอยู่กับพื้นฐานเดิมของแต่ละคนได้สั่งสมมา ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานด้านการศึกษาอบรม การเลี้ยงดูในครอบครัว สถาบัน กลุ่มเพื่อน ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่มากระทบหรือได้พบเห็นของแต่ละคน นำไปสู่ความแตกต่างกันด้วยความคิด ความรู้ ความเข้าใจ

2.1.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล

การถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยตัวบุคคลากรเก่ามี 2 ลักษณะ

การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ หมายความว่า องค์การได้นำเอาระบบที่เลี้ยงมาใช้โดยมอบหมายให้บุคคลากรเก่าคอยดูแล อบรม ถ่ายทอดเรื่องค่านิยม ความเชื่อ วิธีการทำงาน

นอกเหนือจากที่บุคลากรใหม่ได้ทราบมาแล้วจากการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน พนักงานเก่าจะค่อย ๆ บอกเรื่องราวและวิธีการต่าง ๆ แก่พนักงานใหม่ ตามความรู้ความเข้าใจของตนเอง

การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ มีลักษณะคล้ายกับการปล่อยให้พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง เพียงแต่จะมีคนเก่าที่สนใจพนักงานใหม่ผู้นั้น หรือพนักงานใหม่รู้สึกว่าการที่พนักงานเก่าผู้นั้นจะนำเชื่อถือ สนับสนุนด้วย ก็จะมีการสนทนาพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการถึงเรื่องราวต่าง ๆ ในรายละเอียด

ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เมื่อผ่านการตีความของบุคคลผู้หนึ่งแล้วส่งต่อไปยังบุคคลอีกผู้หนึ่งย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด อาจมีการเสริมแต่งทัศนคติส่วนตัวของผู้ถ่ายทอดลงไปด้วย ขึ้นอยู่กับบทบาททางวัฒนธรรมของผู้ที่ถ่ายทอดนั้นว่า จะเป็นนักนิเทศ นักเทศน์ นักทำงาน ฯลฯ

### 2.1.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม

เมื่อคนใหม่เข้าไปอยู่ในองค์การก็ย่อมจะมีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ หน่วยงานนั้นจะประกอบด้วยกลุ่มคน จึงเป็นที่หวังว่าคนกลุ่มนั้นจะถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อขององค์การ โดยส่วนรวมไปยังพนักงานใหม่ ซึ่งความคาดหวังเช่นนี้อาจผิดพลาด เนื่องจากกลุ่มพยายามที่จะถ่ายทอดแต่เฉพาะวัฒนธรรมย่อยของกลุ่ม คำอธิบายง่าย ๆ คือ ค่อย ๆ กลืนคนใหม่ให้เห็นดีเห็นงามกับความเชื่อ ค่านิยมเฉพาะกลุ่มไปด้วย รวมทั้งวิถีปฏิบัติซึ่งองค์การไม่ยอมรับเนื่องจากขัดกับความเชื่อ ค่านิยมของส่วนรวม ซึ่งได้กำหนดออกมาเป็นนโยบายในการปฏิบัติงาน

กลุ่มย่อยมีอิทธิพลต่อตัวบุคคล เพราะเป็นธรรมชาติแห่งความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับ ต้องการกลุ่มที่ตนสังกัด ต้องการเพื่อน ดังนั้นเมื่อก้าวเข้าสู่องค์การการสร้างสายสัมพันธ์จะเกิดขึ้น ถ้าหากองค์การขาดการวางแผนและไม่มีกลวิธีในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นหลัก คนใหม่ก็จะเข้าสังกัดกลุ่มย่อย ยึดถือบรรทัดฐานของกลุ่มเป็นหลัก และกลายเป็นแรงเสริมให้วัฒนธรรมย่อยแข็งแกร่งขึ้นและแพร่กระจายไปทั่ว การลอกเลียนแบบจากกลุ่มอื่น ๆ จะมียากขึ้น หากวัฒนธรรมย่อยเป็นแรงเสริมวัฒนธรรมขององค์การก็จะยิ่งผลักดันให้วัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งขึ้น หากตรงกันข้ามก็จะกลายเป็นมูลเหตุแห่งความเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์การ ความแตกฉาน การแบ่งออกเป็นกลุ่มเป็นพวก ทำให้การเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์การล่าช้าลง

### 2.1.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ

ในองค์การที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ โดยต้องการจะหล่อหลอมคนใหม่กับคนเก่าเข้าด้วยกัน มุ่งที่จะให้คนใหม่ได้รู้ค่านิยมและความเชื่อขององค์การ นำมาซึ่งนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการในการตัดสินใจ ผู้บริหารก็จะพยายามให้แนวทาง



แก่แผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับพนักงานใหม่ให้ยึดแนวปฏิบัติ โดยเริ่มจากการประกาศรับสมัคร ก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่า ในองค์การนี้ต้องการคนประเภทใด ในองค์การนี้มีลักษณะการทำงานอย่างไร ในการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกตัวผู้สมัครที่ดีที่สุดก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่า องค์การนี้มีวิถีชีวิตการทำงานเป็นอย่างไร อะไรคือค่านิยมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ มีความเชื่อในเรื่องใดอย่างไร มีขนบธรรมเนียมอย่างไรในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์การทำงานตามปกติ และอาจไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

องค์การจะค่อย ๆ ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยส่วนรวมไปยังบุคลากรใหม่ทีละน้อย ๆ ในการฝึกอบรมระยะแรก และในระยะต่อมา และจัดการอบรมทบทวนอย่างต่อเนื่อง จะไม่มีเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารวัฒนธรรมในองค์การ โดยตรง แต่จะแฝงอยู่ในเรื่องต่าง ๆ ของการอบรมแต่ละครั้ง ที่เป็นเหตุให้วัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่ง สามารถสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบในค่านิยมที่ช่วยพนักงานทุก ๆ คนเข้าด้วยกัน และนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

## 2.2 เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

วีณา โหระชัยยะ (2541) ได้สรุปการศึกษาของกรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg & Baron, 1995) เกี่ยวกับเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การ หรือเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมไว้ดังนี้

2.2.1 สัญลักษณ์ (Symbols) สัญลักษณ์ทางวัตถุเป็นสิ่งที่สื่อถึงภาพพจน์ รวมถึงวัฒนธรรมทางองค์การ มีการศึกษาเกี่ยวกับการใช้สัญลักษณ์ที่น่าสนใจ คือ การศึกษาของ Ornstein โดยการแสดงภาพบริเวณต้อนรับของบริษัทในแบบต่าง ๆ ให้คนทั่วไปชมแล้วให้ประเมินภาพลักษณ์ของบริษัทนั้น ๆ ผลการศึกษาพบว่า สัญลักษณ์ที่ต่างกันจะสื่อถึงภาพลักษณ์ที่ต่างกัน เช่น บริษัทที่มีบริเวณต้อนรับที่เต็มไปด้วยดอกไม้ ต้นไม้ จะสื่อถึงความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับคน ส่วนบริษัทที่ตกแต่งบริเวณต้อนรับด้วยเหรียญรางวัลและถ้วยรางวัล แสดงให้เห็นถึงการเน้นความสำเร็จ เป็นต้น

2.2.2 เรื่องเล่า (Stories) คือการเล่าเรื่องราวในอดีตขององค์การ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้จะสะท้อนแง่มุมของวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี ที่สำคัญเรื่องที่เล่าไม่จำเป็นต้องเป็นเหตุการณ์ยิ่งใหญ่ เรื่องราวเล็ก ๆ ก็อาจกลายเป็นตำนานได้

2.2.3 คำศัพท์แสลง (Jargon) หรือคำพิเศษที่ใช้เฉพาะในองค์การ รวมทั้งคำย่อต่าง ๆ อาจจะทำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่ ๆ ไม่เคยชิน แต่จะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้ คำต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใช้รู้สึกถึงความเป็นองค์การ และความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวเป็นรากฐานสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

2.2.4 หลักการของบริษัท (Statements of Principle) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังบุคคลต่าง ๆ โดยตรง บางองค์การอาจจะทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุก ๆ คนในองค์กรได้อ่านและรับรู้ถึงหลักการขององค์กร

### 2.3 บทบาทของผู้บริหารในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมจะเป็นวิถีชีวิตขององค์กรซึ่งอาจทำให้หลายคนคิดว่าจะค่อย ๆ หล่อหลอมให้เกิดขึ้นเองเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในองค์กรแต่ละแห่งจะมีสิ่งแทรกซ้อนเกิดขึ้นเสมอ บางครั้งเรียกว่า การเมืองในองค์กร เนื่องจากมนุษย์เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง มีสิ่งตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานครบถ้วนแล้ว ย่อมมีความต้องการระดับสูงขึ้นไป ต้องการตำแหน่ง ต้องการอำนาจ ต้องการให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ฯลฯ ความต้องการเหล่านี้ทำให้เกิดการแสวงหาอำนาจ สร้างอิทธิพลของคนแต่ละคน แต่ละกลุ่มขึ้นในองค์กร และพฤติกรรมเช่นนี้จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น บทบาทสำคัญของผู้บริหารคือ จะต้องพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งอยู่เสมอ การถ่ายทอดนี้มิได้เป็นการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในองค์กร แต่เป็นความพยายามในการรักษาวัฒนธรรมองค์กร โดยมีให้วัฒนธรรมย่อยที่กลุ่มบุคคลสร้างขึ้นมีอิทธิพลเหนือบุคลากร และนำองค์กรไปสู่ความเสื่อมอย่างไม่คาดคิด ขณะที่กลุ่มบุคคลดังกล่าวก็ตกอยู่ในความประมาทและขาดความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่รู้ตัวว่าวัฒนธรรมย่อยใหม่ ๆ ที่ตนสร้างขึ้นจะนำไปสู่ความแตกแยก และทำให้องค์กรชะลอหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ผู้บริหารรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตนเป็นอย่างดีก็จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้น โดยสวมบทบาทเป็นผู้ถ่ายทอด ตอกย้ำวัฒนธรรมเหล่านี้ บุคลากรจะเห็นพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม

### 2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ตามปกติวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ค่อนข้างมั่นคง แต่อย่างไรก็ตามในบางกรณีก็มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการดำเนินงานขององค์กร อันเกิดจากเหตุการณ์ภายนอก เช่น เงื่อนไขทางการตลาด เทคโนโลยีใหม่ ๆ นโยบายของรัฐบาล และปัจจัยอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำธุรกิจขององค์กร การตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในบริษัท ซึ่งอาจจะขัดแย้งหรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงสถานที่เกิดบรรทัดฐานใหม่ หรือยอมรับพฤติกรรมและทัศนคติร่วมกัน เหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีอยู่

ผู้บริหารส่วนใหญ่วิตกกังวลมากเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แต่มีผู้บริหารน้อยคนที่จะเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อวัฒนธรรมด้านใด ผลก็คือบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงไม่สำเร็จ สิ่งก็ตามมาคือ ความโกรธ บุคลิกอารมณ์เสีย การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเรื่องใดเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้ให้คำแนะนำสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคือ

1. โดยทั่วไปคนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติอย่างไรก็ตาม อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกัน เป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม และมีน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยวในองค์กร ผลก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สำเร็จต้องเริ่มจากการที่ทุกคนเห็นพ้องกัน ดังนั้นควรใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้
2. ความเปิดเผยและความไว้วางใจ มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มโดยคนในองค์กรมักเกิดได้รวดเร็ว และขยายกว้างออกไปในองค์กรมากกว่า การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์กร
3. ต้องสนใจสร้างทักษะและฝึกอบรมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงาน ได้ฝึกฝน โดยการวางแผนการฝึกอบรม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่
4. พนักงานจะต้องใช้เวลาในการทำ ความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ต้องใช้เวลาและต้องมีความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำเร็จส่วนใหญ่มักจะถูกปรับและประยุกต์โดยคน และวัฒนธรรมนั้นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของคน ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด

เริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เห็นเหมาะสม การเข้าไปจัดการกระบวนการมากเกินไปจะมีผลทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่สำเร็จ

#### วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงานโรงพยาบาล

แมคคลูร์, พอลลิน, โซวี และแวนเดล (Mc Clure, Poulin, Sovie & Wandelt, 1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) โดยศึกษาการบริหารงานพยาบาลให้ประสบความสำเร็จในสภาวะการขาดแคลนพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีโรงพยาบาลอยู่ประมาณ 40 แห่ง ที่สามารถดึงดูดพยาบาลวิชาชีพให้ทำงานอยู่ด้วยเป็นเวลานาน เป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงดีในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพ จากการเข้าไปสำรวจโครงสร้างและระบบงานในโรงพยาบาล ทำให้ทราบถึงบรรยากาศของการทำงานที่พยาบาลทุกคนบอกว่าเป็นสถานที่ที่ดีน่าทำงาน (Good Place to Work) และเป็นโรงพยาบาลที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจาก

โรงพยาบาลอื่น ๆ โดยทั่วไป ทำให้มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่าอะไรที่ทำให้ Magnet Hospital เป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ และมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร

วีณา โหระชัยยะ (2541) ได้กล่าวถึงการวิจัยของคราเมอร์ และชมาเลนเบิร์ก (Kramer & Schmalenberg, 1988) ที่ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบ Magnet Hospital กับบริษัทเหนือชั้น พบว่า Magnet Hospital มีโครงสร้างงานและรูปแบบการดำเนินงานคล้ายคลึงกับบริษัทเหนือชั้นของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ได้ศึกษาไว้ และสรุปคุณลักษณะพิเศษ 8 ประการในการทำงานไว้ดังนี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (Bias for Action) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองมาก พนักงานทุกคนกล้าลงและกล้าเสี่ยงที่จะทำงานในรูปแบบที่แปลกใหม่ และหากไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะไม่ถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาให้เสียหายหรือเสียน้ำใจ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงกล้าที่ทำผิด เพราะมีความคิดว่าทำผิดบ้างดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย (Paralysis Through Analysis was Avoided) รูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบ MBWA คือ Management by Walking about คือผู้บริหารระดับสูงได้เดินลงตรวจงาน พบปะกับพนักงานระดับล่างด้วยตนเอง หากมีปัญหาอะไรที่ควรแก้ไขก็สามารถแก้ไขได้ตรงจุด ไม่ต้องเสียเวลาเขียนรายงาน หรือต้องผ่านชั้นตอนต่าง ๆ ให้ยุ่งยากเสียเวลา หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีการวางแผนที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้และผลงานที่ออกมาจะเป็นเครดิตของลูกน้องเสมอ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องพัฒนาตนเอง โดยการสอนให้รู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คล้ายกับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter & Waterman) ได้กล่าวไว้

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทที่ดีเด่นให้ความสำคัญสูงสุดกับลูกค้า และถือว่าความใกล้ชิดกับลูกค้าเป็นภารกิจของพนักงานทุกคน บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้จะมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของสินค้า (Quality of Product) การบริการที่เชื่อถือได้ (Service Reliability) และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Staying in Touch with the Customer)

ใน Magnet Hospital พบว่า ได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบคอบในการให้การรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่า เขาได้รับการดูแลอย่างดี เขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาล เขามีพยาบาลที่มีความรู้ความฉลาด มีความเอื้ออาทรห่วงใยเข้ามาดูแล และให้การช่วยเหลือเขาอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการพยาบาลแผนกเดียวเท่านั้น ที่ให้ความดูแลเอาใจใส่ ผู้ป่วยนอกอื่น ๆ ก็มีส่วนในการสร้างเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นพยาบาล พนักงานทำความสะอาด พนักงานห้องอาหาร พนักงานซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงินและอื่น ๆ จะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ

คุณลักษณะพิเศษอีกอย่างหนึ่งของ Magnet Hospital คือมีจุดเด่นพิเศษเหนือโรงพยาบาลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน และมักเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ที่แปลกใหม่อยู่เสมอ โดยไม่ค่อยเป็นผู้ตาม

3. ความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and Entrepreneurship) ค่านิยมและความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกคนใน Magnet Hospital ที่เหมือนบริษัทดีเด่น คือ กระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ ความชำนาญ พยายามในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเอง ทุกคนมีความรู้สึกที่ฝ่ายอำนวยการให้ความเชื่อใจและสนับสนุนให้คนงานสร้างงานขึ้นมาเอง แม้ว่าการทดลองทำงานในรูปแบบใหม่จะล้มเหลวบ้างก็ได้รับการยอมรับ

พยาบาลใน Magnet Hospital มีความรู้สึกภูมิใจ และเลื่อมใสศรัทธาในงานที่ทำมาก ทุกคนรู้สึกว่าการที่ตนทำนั้นเป็นงานที่มีความหมายในชีวิต รูปแบบการทำงานอย่างหนึ่งที่เด่นชัด คือ การนำเอาแนวความคิด และวิธีการควบคุมคุณภาพงานมาใช้ในระดับแผนก (Q.A. Unite Base) ซึ่งทุกคนในแผนกมีส่วนในการสร้างงาน ประเมินผลงาน แก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่งานนั้นเป็นของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบังคับ หรือออกคำสั่งให้ทำ

พยาบาลใน Magnet Hospital อยู่ในฐานะเพื่อนร่วมงานของแพทย์ (Colleague) ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ฝ่ายการพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีและได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเป็นอย่างดี พยาบาลมีความภาคภูมิใจในตัวเองและรู้สึกอยู่เสมอว่า หัวหน้าเป็นคนเก่ง มีอำนาจ มีความรู้และประสบการณ์พอที่จะเป็นที่พึ่งของพวกเขาได้ Magnet Hospital ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในกิจกรรมพิเศษทางการพยาบาล

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) รูปแบบการบริหารงาน และการจัดการของ Magnet Hospital ที่คล้ายคลึงกับบริษัทดีเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ลูกน้องต้องทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำได้ให้ความไว้วางใจในความสามารถของลูกน้อง ให้เกียรติและมีความเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องอย่างดี ทำให้พนักงานมีความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกัน ประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (Family Spirit) ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ ทักษะศึกษา และกิจกรรมอื่น ๆ ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข พยาบาลมีความรู้สึกที่พวกเขาทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการปฏิบัติการพยาบาลกับผู้ป่วยอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลอะไรเพราะรู้สึกว่ามีความดูแลเอาใจใส่ดี ดังนั้น ผลผลิตของงานจึงปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands on, Value - Driven) บทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็นทั้งในบริษัทที่ดีเด่น และใน Magnet Hospital คือ เป็นผู้ปลูกฝังเสริมสร้าง และทำให้ค่านิยมขององค์กรปรากฏออกมาให้เห็นได้อย่างเด่นชัด เช่น ค่านิยมในเรื่อง

5.1 ความเชื่อมั่นในความเป็นหนึ่ง

5.2 ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด

5.3 ความเชื่อในความสำคัญของเอกบุคลิก

5.4 เชื่อว่าความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางด้านสุขภาพและการบริการ

5.5 เชื่อว่าพนักงานทุกคนในองค์กร มีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาด

5.6 เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.7 เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้กำไร และสามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน

ผู้นำเป็นผู้จุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในหัวใจของลูกน้องที่หลับไหลอยู่ ให้มองเห็นความจำเป็นบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่และปลูกฝังแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของลูกน้อง จนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมขึ้นได้สำเร็จ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของ Magnet Hospital เป็นบุคคลที่ลูกน้องสามารถพบปะได้ และเข้าถึงได้ เป็นคนมีความรู้ดี มีจินตนาการอันกว้างไกล มีความสามารถในการจุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี เป็นผู้มีชื่อเสียงในระดับชาติ มีกิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในวิชาชีพให้ปรากฏออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งทำให้พยาบาลมีความภาคภูมิใจที่มีผู้นำเช่นนี้

คุณค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และจากกลุ่มแพทย์ที่ทำงานด้วย การทำงานให้ได้ผลดีในแนวทางเดียวกันจำเป็นต้องมีค่านิยมร่วมกัน (Corporate Values) งานจึงสามารถจะก้าวไปได้ Magnet Hospital ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมาก ซึ่งเห็นได้จากการรับคนเข้าทำงาน ถ้าหัวหน้าพบว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่มีอุดมการณ์ และค่านิยมที่ขัดกับองค์กรก็จะกระตุ้นให้ไปทำงานที่อื่น อีกประการหนึ่งในการให้การปฐมนิเทศ หากพบว่าพนักงานคนใดปรับตัวเข้ากับธรรมเนียม และค่านิยมขององค์กรได้ยากก็จะแนะนำให้ไปทำงานที่อื่นเช่นเดียวกัน ค่านิยมในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณค่าเป็นสิ่งที่

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพยายามเสริมสร้างให้เกิดขึ้น และฝ่ายปฏิบัติการก็รับไว้ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยเหตุนี้ Magnet Hospital จึงได้ชื่อว่า เป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในการให้การพยาบาล

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) การทำงานเฉพาะในสิ่งที่มีความชำนาญและเกี่ยวเนื่องเป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการพยาบาลของ Magnet Hospital ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลในปัจจุบัน คือการเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอแทนที่จะทำแต่งานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

7. รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัด (Simple Form, Lean Staff) Magnet Hospital จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และหัวหน้าตึกเท่านั้น บริษัทธุรกิจดีเด่น และ Magnet Hospital มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงานที่เด่น 3 อย่างคือเสาหลักแห่งความมั่นคง (Stability Pillar) เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial) และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน (Habit - Breaking Pillar)

พนักงานใน Magnet Hospital มีความรู้สึกมั่นคงในตัวเอง ในงาน ในเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่มั่นคงนี้ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่เห็นว่าสมควรและเหมาะสม พนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ ดังนั้นการทำงานในหน่วยเล็ก ๆ แต่ละหน่วยจึงทำกันได้ดีที่สุด และคิดอยู่เสมอว่าจะสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร การทำงานของพยาบาลในระดับหัวหน้าตึก จะไม่ติดอยู่กับวิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเก่า แต่มักเปิดโอกาสให้พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเห็นได้จากการรับพยาบาลใหม่เข้ามา หัวหน้าตึกจะไม่บอกให้ทำตามรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิม แต่จะบอกว่าการมาทำงานที่นี่มีอะไรที่จะช่วยให้งานดีขึ้น และตนเองมีส่วนช่วยในงานนี้มากน้อยแค่ไหน ดังนั้นพนักงานทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนกลายเป็นธรรมเนียมไป การกระจายอำนาจลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติ หัวหน้าตึกแต่ละหน่วยจะมี O.C. Unite Base และมีมาตรฐานการทำงานเป็นตนเอง

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose - Tight Properties) การทำงานอย่างมีอิสระและมีเอกภาพได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่เข้มงวดเสมอ (Autonomy is Product of Discipline) หลักการอันเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรจะเป็นเสมือนกรอบซึ่งนำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง คุณค่าที่เด่นชัดอย่างหนึ่งใน Magnet Hospital คือการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณค่าของการทำงานและการบริการอย่างมีคุณภาพ โดยเคร่งครัด ปีเตอร์และวอเตอร์แมน

( Peters and Waterman ) พบว่า ความเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรทำให้คุณค่านั้น ๆ มีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อพนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Magnet Hospital และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นจะเข้มงวดในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพการให้บริการ แต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้พนักงานตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพตามคุณค่าที่วางไว้

อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบการดำเนินงานของ Magnet Hospital มีค่านิยมร่วมในเรื่องคุณภาพงาน โดยให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน ขั้นตอนน้อย การสื่อสารเรียบง่ายเป็นกันเอง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ และมีการกระตุ้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้คุณค่าของการศึกษาเพิ่มเติม ให้เกียรติ การดูแลเอาใจใส่เอื้ออาทรพนักงานอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้พนักงานพยายามทำงานให้ได้ถึงความเป็นเลิศอยู่เสมอ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รักองค์กรและไม่คิดลาออก

## แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ไพรัช และมุลเลอร์ (Price & Mueller, 1986) กล่าวว่าไว้ว่า ความยึดมั่นผูกพันเป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับลักษณะ โครงสร้างขององค์กรในการมีปฏิสัมพันธ์ของลูกจ้างที่ประกอบด้วย การจงใจและความพึงพอใจ ทำให้พฤติกรรมความจงรักภักดีและการร่วมแรงร่วมใจในองค์กร

แจ่มจันทร์ คล้ายวงศ์ (2540) ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการที่สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรตลอดจนความแน่วแน่ที่แสดงความเป็นสมาชิกภายในองค์กรนั้น

ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล (2544) สรุปความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ขอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานให้องค์กรเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และมีความพยายามที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ชุติมา สุวรรณประทีป (2543) ได้กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรหมายถึง การที่สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และมีความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ โดยไม่ลาออกหรือโอนย้ายออกจากองค์กร



สรุปได้ว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรของสมาชิก เกิดความผูกพัน มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรและไม่ต้องการออกจากองค์กร

### ชนิดของความผูกพัน (Types of Commitment)

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ได้แบ่งสาเหตุความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective or Attitudinal Commitment) ลูกจ้างจะวิเคราะห์โครงสร้าง, ค่านิยม, ทัศนคติ และเห็นด้วยกับนโยบาย ความผูกพันชนิดนี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับแรงสนับสนุนจากองค์กร ลูกจ้างประเภทนี้มีโอกาสก้าวหน้าได้มากกว่าความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ
2. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Behavioral or Continuance Commitment) เป็นกลุ่มลูกจ้างที่ต้องการได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น บำนาญ และความอาวุโส ซึ่งจะไม่ต่อเนื่องหากลาออกจากงาน คนกลุ่มนี้ไม่มีเป้าหมายหรือค่านิยมใด ๆ ร่วมกับองค์กร ผลการวิจัยสรุปว่าความผูกพันด้วยใจรักทำให้ผลการทำงานออกมาดี แต่ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อเป็นผลเสียต่อผลการทำงาน
3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำต่อนายจ้าง จะรู้สึกดีก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งตอบแทน เช่น ได้รับการฝึกอบรมหรือทักษะ เป็นต้น

### แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรและต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะบุคคลจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง มีความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความสมาชิกขององค์กรสูง ซึ่งจะทำให้การลาออกจากองค์กรลดลง สตีร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1987)

ความยึดมั่นผูกพัน สามารถทำให้บุคคลได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและความพึงพอใจในงาน มีบุคคลจำนวนมาก ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง เพราะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างเข้มแข็ง ทำให้บุคคลากรคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป

จากการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มอว์เด, สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers & Porter, 1979) ได้แบ่งแนวคิดในการศึกษาไว้ 2 ลักษณะ คือแนวคิดด้านพฤติกรรม และแนวคิดด้านเจตคติ

1. แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดด้านนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม นั่นคือ เมื่อคนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงออกที่ต่อเนื่อง หรือมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลง โยกย้ายที่ทำงาน การที่บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงได้ผล ผลเสียที่จะเกิดขึ้นถ้าเขาทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์กร

2. แนวคิดด้านเจตคติ แนวคิดด้านนี้ คือการที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีความเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

นอกจากนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงผลดีของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างจากความพึงพอใจในงาน คือ

1. ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนี้อาจจะไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร เป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากร ผู้ซึ่งผ่านการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงาน ให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนานที่สุด ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Personal Factors) หมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เชาวน์ปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางอาชีพ ขนาดของหน่วยงานความห่างไกลของบ้านกับที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ และโครงสร้างงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน

ความรับผิดชอบงาน การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

### ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ซูติมา สุวรรณประทีป (2543, หน้า 21 - 22) ได้กล่าวถึงแบบจำลองของ มอว์เด, สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers & Porter, 1979) ที่ได้ศึกษาปัจจัยหลักที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในระยะแรกที่เริ่มเข้าทำงาน ว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ ความคาดหวังต่องาน (Job Expectations) ความผูกพันทางจิตใจ (Psychological Contract) ปัจจัยด้านทางเลือกในงาน (Job Choice Factors) และลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)

ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่มีศักยภาพต่อความผูกพันของบุคลากรที่เข้ามาทำงานในวันแรก บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงในวันแรกของการทำงานมักจะคงอยู่ทำงานในองค์กรนั้นต่อไปและจะมีความตั้งใจ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และสร้างประโยชน์อื่น ๆ ต่อองค์กร

2. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors) ได้แก่ ประสบการณ์เมื่อเริ่มเข้าทำงาน (Initial Work Experience) ขอบเขตของงาน (Job Scope) การนิเทศงาน (Supervision) ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Consistency) และลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics)

ลักษณะของการทำงานต่าง ๆ เช่น งานที่ให้ผลย้อนกลับ (Job's Feedback) งานที่ให้ความเป็นอิสระ (Autonomy) งานที่ท้าทาย (Challenge) งานที่มีความเด่นชัด (Identity) และงานที่มีความสำคัญ (Significance) จะส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น การมีส่วนร่วมในงานและการที่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความยึดมั่นต่อองค์กรจะเพิ่มมากขึ้นได้ถ้าเป้าหมายของบุคลากรและองค์กรมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ ลักษณะขององค์กร เช่น การให้ความสนใจต่อบุคลากร การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กร เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

3. ปัจจัยภายนอกองค์กร (Non Organizational Factors) ได้แก่ การมีทางเลือกในงานอื่นเป็นต้น ระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะสูงในกรณีที่บุคคลได้รับผลตอบแทนที่มากเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น และการไม่มีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงงาน

นอกจากนี้ซูติมา สุวรรณประทีป (2543) ได้กล่าวถึงความผูกพันในองค์กรว่า จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของลูกจ้างกับองค์กร และ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของลูกจ้างในการที่จะดำรง

ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และลูกจ้างจะมีความรู้สึกผูกพันในระดับต่างกันกับการจำกัดความของคำว่างานที่ต่างกัน

บุคคลสามารถผูกพันในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานได้ในหลายปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น ความผูกพันในงาน, ในองค์กร, ในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพจะเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกกับอาชีพของตน ความผูกพันในองค์กรมีผลมาจากความรู้สึกซื่อสัตย์จงรักภักดีของลูกจ้างต่อนายจ้าง ในขณะที่ความผูกพันในงานจะเป็นการแสดงความผูกพันในจุดแคบ ๆ เพียงแค่ว่าบุคคลรู้สึกกับสิ่งที่ตนเองทำอย่างไร ดังนั้น เป็นไปได้ว่าถ้าบุคคลมีความผูกพันในอาชีพสูง แต่ผูกพันต่อองค์กรต่ำ ในกรณีนี้บุคคลจะเปลี่ยนองค์กร หรือสถานที่ทำงานใหม่แต่ยังเป็นสายงานเดิมอยู่ในทางกลับกัน ถ้าบุคคลผูกพันกับองค์กรสูง แต่ผูกพันในงานต่ำ บุคคลจะเปลี่ยนสายงานทำใหม่ แต่จะไม่เปลี่ยนองค์กร

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อทำให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีปัจจัยเกี่ยวข้องอยู่ได้แก่ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านองค์กรและด้านนอกองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรและงานสูง จะไม่เปลี่ยนสายงานทำใหม่ แต่จะไม่เปลี่ยนองค์กร

#### **ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)**

ลักษณะที่สำคัญต่อการมีส่วนร่วมในงานได้แก่ อายุ (Age), ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) และจริยธรรม (Ethic) ปกติคนที่มียุ่่มากก็จะมีส่วนร่วมในการทำงานมาก อาจเป็นเพราะว่าพวกเขา มีความรับผิดชอบมากกว่า, มีความท้าทาย และมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่า นอกจากนั้น พวกเขาเชื่อในคุณค่าของการทำงานหนัก ส่วนคนที่มียุ่่น้อย จะเห็นว่างานมีความตื้นเต้นและท้าทายน้อยกว่า ความต้องการความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการมีส่วนร่วมในงาน ลักษณะต่าง ๆ ที่จะทำให้เราบรรลุตามความต้องการ ได้แก่ ความตื้นเต้น, ความเป็นอิสระ, ความหลากหลาย, ลักษณะงาน, ปฏิกริยาตอบรับ และการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถส่งผลกระทบต่อความมีส่วนร่วมในงานด้วยเช่นกัน คนที่ทำงานเป็นกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าคนที่ทำงานคนเดียว การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่องานด้วยเช่นกัน เพราะลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ความรู้สึกว่างานสำเร็จและบรรลุผลทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผลการทำงานนั้นไม่ชัดเจน คนที่มีส่วนร่วมในการทำงานมากจะมีความพึงพอใจต่องานสูง อัตราการเปลี่ยนงานและการขาดงานก็จะต่ำกว่าคนที่แทบจะไม่มีส่วนร่วมในการทำงานเลย อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถสรุปได้เป็นที่แน่นอนว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานมากจะก่อให้เกิดผลการทำงานที่ดีเสมอไป

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจต่อ  
งาน ได้แก่ ลักษณะเฉพาะตัวหรือความผูกพันกับบริษัทที่ทำงานอยู่ ความผูกพันต่อองค์กรมี  
องค์ประกอบดังนี้

ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ให้ความร่วมมือทำเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มใจ

มีความต้องการที่จะรักษาองค์กรไว้

ความผูกพันกับองค์กรสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลและองค์กร คนที่เคยทำงานกับบริษัท  
มากกว่า 2 ปี และคนที่มีความต้องการจะประสบความสำเร็จจะมีความผูกพันกับองค์กรสูง  
นักวิทยาศาสตร์และนักวิศวกรรมศาสตร์จะมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่ต่ำกว่าคนในสายงาน  
อื่นที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม คนที่ทำงานจนได้เลื่อนตำแหน่งไปอยู่ในระดับสูง ซึ่งต้องทำงานใน  
ตำแหน่งเดิมถึง 5 ปี และเชื่อว่ามีความสามารถในการทำตลาดต่ำ จะมีความผูกพันกับองค์กรลดลง  
เช่น เจ้าหน้าที่รัฐจะมีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าคนที่ทำงานในภาคเอกชน เพราะพวกเขามี  
ความพึงพอใจต่องานในระดับต่ำ

อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล เป็นความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งถ้ามี  
ความผูกพันกันมาก บุคคลก็จะมีทัศนคติต่อองค์กร พยายามทำงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย  
และไม่คิดเปลี่ยนองค์กร

#### **ปัจจัยส่วนองค์กร (Organizational Factors)**

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรอย่างมาก ได้แก่ สภาพงาน (Job Enrichment),  
ความเป็นอิสระ (Autonomy), โอกาสในการใช้ทักษะ (Use Skills) และทัศนคติที่ได้ต่อกลุ่มงาน  
(Positive Attitude) ความผูกพันกับองค์กรนั้นเกิดจากการที่ลูกจ้างได้รับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับ  
พวกเขามากแค่ไหน ยิ่งองค์กรแสดงความผูกพันกับลูกจ้างมาก ลูกจ้างก็ยิ่งมีความคาดหวังมากกว่า  
ถ้าพวกเขาทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว พวกเขาจะได้รับรางวัลที่คุ้มค่า

การได้รับแรงสนับสนุนจากองค์กรเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันกับ  
องค์กร, ความทุ่มเทที่มีให้, การปฏิรูป, ผลการทำงาน และความใส่ใจ แรงสนับสนุนจากหัวหน้างาน  
หรือเพื่อนร่วมงานก็มีผลกระทบที่ดีต่อความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจ  
ของหัวหน้างานด้วย

ผลการศึกษาได้ยืนยันความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความยุติธรรมใน  
องค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร คนที่เชื่อว่านายจ้างดูแลพวกเขาด้วยความยุติธรรมจะรู้สึกว่ามี  
ความผูกพันกับองค์กรมากกว่าคนที่เชื่อว่าพวกเขาไม่ได้รับความยุติธรรม ปัจจัยอื่น ๆ ในส่วนของ  
องค์กรก็มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของแรงงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ, เพศ เป็นต้น

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยส่วนองค์กรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกจะส่งผลดีให้กับองค์กรทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความรักผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ในองค์กรต่อไปโดยไม่คิดลาออก

เมทิส และแจ็กสัน (Mathis & Jackson, 2004) กล่าวว่า การธำรงรักษามูลค่าที่มีความรู้ความชำนาญ และมีทักษะในการทำงาน ให้คงอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด องค์กรจะต้องทำให้บุคลากรมองเห็นแบบแผนในการทำงาน และมีปัจจัยที่ทำให้บุคลากรคงอยู่ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านส่วนประกอบขององค์กร (Organizational Components) หมายถึง สิ่งที่เป็นส่วนประกอบขององค์กรทั้งในส่วนบุคคล และการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคลากรที่จะอยู่หรือไปจากองค์กร องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีลักษณะเฉพาะและมีจุดเด่นชัดเจน มีบรรยากาศที่ดี จะทำให้อัตราการคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยมีองค์ประกอบ คือ

1.1 วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (Organizational Culture and Value) คือแบบแผนความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน ที่สมาชิกองค์กรทุกคนเข้าใจและยึดถือเป็นระเบียบปฏิบัติ ซึ่งถ้าองค์กรใดทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น มีวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร จะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสูงขึ้น และมีผลต่อการคงอยู่และความสำเร็จขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญของค่านิยมองค์กรที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรคือ ความไว้วางใจและความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก เพราะบุคลากรที่มีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และความยุติธรรมขององค์กร จะมีการคงอยู่ในองค์กรสูง

1.2 กลยุทธ์, โอกาสและการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Strategies, Opportunities and Management) หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนจะช่วยให้บุคลากรบรรลุผลสำเร็จและมีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านการเงินและงานอาชีพได้ จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการเป็นองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่น่าอยู่

1.3 ความต่อเนื่องของงานและความมั่นคง (Job continuity and security) การลดขนาดองค์กร การทำให้คนออกจากงาน การรวมตัวของหน่วยงานและการปรับโครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อความจงรักภักดี และการคงอยู่ของบุคลากรทั้งสิ้น บุคลากรจะเกิดความเครียด และมีความคิดที่จะลาออกก่อนที่จะถูกไล่ออก ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรใดมีความมั่นคงต่อเนื่องของงานสูง ก็จะมีอัตราการคงอยู่สูงตามไปด้วย

2. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational Career Opportunities) องค์กรที่มีการพัฒนาทางอาชีพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า จะมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรพอ ๆ กับเรื่องความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะผู้ที่มียุคต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องการการสนับสนุน และโอกาสในการพัฒนาทักษะในการทำงาน มักจะใช้สิ่งนี้เป็นเหตุผลในการพิจารณาถึงการคงอยู่ในองค์กร ปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่

2.1 การพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) การพัฒนาทางอาชีพเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของบุคลากร องค์กรที่มีแผนงานในเรื่องความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาของบุคลากรชัดเจน ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อเนื่อง จะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรให้สูงขึ้น องค์กรควรให้โอกาสกับผู้ที่ผ่านการอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะของตนเองภายในองค์กรด้วย มิฉะนั้นบุคลากรเหล่านั้นจะเกิดความรู้สึกว่า ตนเองไม่มีคุณค่าและไม่เป็นที่ยอมรับ และมีความคิดที่จะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น

2.2 การวางแผนด้านอาชีพ (Career Planning) องค์กรควรมีการวางแผนด้านการพัฒนาอาชีพแก่บุคลากรไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารและบุคลากรควรมีโอกาสรับรู้ถึง โอกาสและแนวทางที่จะใช้ในการพัฒนาอาชีพในอนาคตของตนเอง เพราะถ้าทุกคนมองเห็นว่า อาชีพมั่นคงมีความก้าวหน้า มีอนาคตที่ดี ก็ยินดีทุ่มเทให้งาน และเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรให้สูงขึ้น

3. ปัจจัยด้านการให้รางวัล และการคงอยู่ (Reward and Retention) รางวัลที่จับต้องได้ที่บุคคลได้รับสำหรับการทำงาน จะอยู่ในรูปของค่าตอบแทน สิ่งชักจูงใจและผลประโยชน์ ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ในองค์กรได้แก่ การแข่งขันจากผลการปฏิบัติ ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยพื้นฐานของการคงอยู่ในองค์กร บุคลากรหลายคนต้องลาออกเพื่อไปหางานใหม่ที่ได้ค่าตอบแทนสูงกว่า ค่าตอบแทนและผลประโยชน์จึงเป็นเรื่องของการแข่งขัน องค์กรจะต้องทำให้บุคลากรแต่ละคนคงอยู่ในองค์กร ด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในเรื่องความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานของตนเอง ปัจจัยด้านการให้รางวัลและการคงอยู่ประกอบด้วย

3.1 ด้านการแข่งขันเรื่องการให้ผลประโยชน์ (Competitive Benefits) ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรคือ การให้ผลประโยชน์ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความยืดหยุ่นของผลประโยชน์ และจัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งควรให้บุคลากรมีทางเลือกในการจัดสรรค่าตอบแทนได้ด้วย

3.2 ผลประโยชน์พิเศษและสิทธิพิเศษ (Special Benefits and Perks) การเสนอผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น การมีสถานที่พักผ่อนในที่ทำงาน การมีศูนย์รับเลี้ยงเด็กกลางวัน การจัดให้มีตู้เบิกเงินอัตโนมัติในห้องพัก จะมีผลให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น

3.3 ผลงานและค่าตอบแทน (Performance and Compensation) บุคคลย่อมต้องการค่าตอบแทนที่แตกต่างกันตามผลของงาน ถ้าบุคลากรที่มีผลงานต่ำกว่า ได้รับค่าตอบแทนเท่ากับบุคคลที่มีผลงานมากกว่า ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจทำให้บุคคลแสวงหางานอื่นที่ให้ค่าตอบแทนตามความแตกต่างของผลงานแทน กระบวนการบริหารจัดการกับผลงานและกระบวนการประเมินผลงานต้องเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลพิเศษในรูปแบบของเงินโบนัส หรือเงินก้อน จะมีผลต่อการประสพผลสำเร็จในขององค์กรและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

3.4 การได้รับการยอมรับ (Recognition) การได้รับการยอมรับของบุคคลเป็นทั้งรางวัลที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ คือ การได้รับการยอมรับแบบที่จับต้องได้อาจอยู่ในรูปแบบของการได้รับการยกย่องเป็นบุคคลดีเด่นประจำปี หรือรางวัลพิเศษอื่น ๆ สำหรับการได้รับความยอมรับในรูปแบบที่จับต้องไม่ได้หรือทางจิตวิทยา เช่น การได้รับการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้บริหาร ที่ให้การยอมรับในสิ่งที่นอกเหนือจากผลงานของบุคลากร

4. ปัจจัยด้านการออกแบบงานและการทำงาน (Job Design and Work) ปัจจัยด้านการออกแบบงานและการทำงาน มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร เพราะแต่ละคนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงาน ทุกคนต้องการทำงานในที่ที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เพียงพอทันสมัย และการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ทั้งปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดล้วนแต่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรทั้งสิ้น ปัจจัยด้านการออกแบบงานและการทำงาน ได้แก่

4.1 ความยืดหยุ่นของงาน (Work Flexibility) ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการทำงาน มีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากรอย่างยิ่ง ความยืดหยุ่นของงานจะนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพและได้ผลผลิตมากขึ้น ความยืดหยุ่นของงานเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรที่ช่วยลดความกดดันจากภาวะการณ์มีภาระงานมาก วิธีหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นของงานได้คือ การให้บุคลากรมีโอกาสเลือกและเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานได้

4.2 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work/ Life Balancing) สิ่งที่สำคัญที่สุด คือการมีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว รูปแบบความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรมีได้หลายแบบ เช่น ความยืดหยุ่นของงาน การร่วมมือกันในการทำงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในเรื่องของผลประโยชน์ต่าง ๆ

4.3 ความรับผิดชอบและการมีอิสระในงาน (Job Responsibilities and Autonomy) หมายถึง ความรับผิดชอบและการมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ในขอบเขตของวิชาชีพได้อย่างเต็มที่ และอำนาจในการบริหารสั่งการตามขอบเขตของระดับอำนาจหน้าที่



โดยพิจารณาตามบทบาท และความเหมาะสมแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ โดยไม่ต้องมีผู้บริหารควบคุมดูแลใกล้ชิด

5. สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร (Employee Relationships) การบริหารจัดการเกี่ยวกับ ความแตกต่างในปัจจัยพื้นฐานของบุคลากรแต่ละคน ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความยุติธรรมและไม่เข้มงวด เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในงานได้ และมีความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้การยอมรับบุคลากร และผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาในงานสำหรับบุคลากร จะทำให้เกิดผลทางบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรได้

อาจกล่าวได้ว่า การรักษามูลค่าไว้ในองค์กรให้นาน องค์กรต้องมีนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน มีแผนสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพ การให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความคล่องตัว และส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรอยู่ในองค์กรได้นาน

### ข้อมูลทั่วไปของพื้นที่ในการศึกษา

ศูนย์คุณภาพ (โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี, 2554) ได้กล่าวไว้ว่า โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี เป็นโรงพยาบาลศูนย์ของรัฐขนาด 755 เตียง ตั้งอยู่เลขที่ 38 ถนนเลียบริน ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้บริการด้านสุขภาพระดับทุติยภูมิ มีศูนย์เชี่ยวชาญด้านโรคหัวใจ มะเร็ง บาดเจ็บฉุกเฉิน และแพทย์ทางเลือก บริการทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในแก่ประชาชนในจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดใกล้เคียง เป็นสถาบันผลิตแพทย์ระดับปริญญาในโครงการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท และให้บริการด้านการศึกษาก่อนบุคลากรทางสาธารณสุข มีแพทย์ที่มีความชำนาญเฉพาะสาขา ด้านสูตินรีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม ศัลยกรรมกระดูก โสต ศอ จักษุ จิตเวช

#### วิสัยทัศน์

ระบบงานดี เทคโนโลยีทันสมัย มาตรฐานก้าวไกล มุ่งรับใช้ปวงประชา ก้าวหน้า  
งานสร้างเสริมสุขภาพ

### พันธกิจ

โรงพยาบาลพระปกเกล้า ให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพได้มาตรฐานวิชาชีพ ทั้งระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิระดับสูง เพื่อสุขภาพที่ดีของประชาชน รวมทั้งเป็นสถาบันผลิตแพทย์และบุคลากรด้านสาธารณสุข

### อัตรากำลัง

มีบุคลากรทั้งสิ้น 2007 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2554) จำแนกตามสาขาวิชาชีพ จำนวน 911 คน ดังนี้

แพทย์	142 คน
ทันตแพทย์	11 คน
นักเทคนิคการแพทย์	13 คน
เภสัชกร	13 คน
พยาบาลวิชาชีพ	513 คน
พยาบาลเทคนิค	48 คน
อื่น ๆ	153 คน

ตารางที่ 1 อัตรากำลังของพยาบาลกับความต้องการของผู้ป่วยของกลุ่มการพยาบาล

โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี

ปีงบประมาณ	จำนวนพยาบาล ที่ควรมี	จำนวนพยาบาล ที่มีอยู่จริง	ขาดแคลน ร้อยละ
2551	910	520	42.86
2552	859	514	40.16
2553	902	528	41.46
2554 (ไตรมาส 2)	892	505	43.51

ตารางที่ 2 ร้อยละการรับใหม่และสูญเสียของพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้า

ปีงบประมาณ	ร้อยละการรับใหม่	ร้อยละการสูญเสีย
2551	5.28	5.12
2552	2.4	3.38
2553	4.17	5.3
2554	2.13	4.01

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประภา ทองวัฒนา (2542) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ในจังหวัดชัยนาท โดยศึกษาในพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชัยนาทและโรงพยาบาลชุมชน ของจังหวัดชัยนาทที่มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ในจังหวัดชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง ร้อยละ 79.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ผลป้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพิงได้ ความคาดหวังว่าจะได้รับการสนองตอบจากองค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความขัดแย้งทางบทบาท และความคลุมเครือทางบทบาท

ชุติมา สุวรรณประทีป (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และสถานภาพสมรส มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ แต่ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล และยังพบว่า

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 9 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษา และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ส่วนลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ผลย้อนกลับของงานการทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ภาวะที่มีผลต่อจิตใจ และความกดดันเกี่ยวกับงานด้านเวลา และปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ขนาด (จำนวนบุคลากร) ภาวะผู้นำ ระดับเงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาสได้รับการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกัน พยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ กลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์การ

ลออ อริยกุลนิมิต (2546) ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลและตัวชี้บ่งที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี ผลการศึกษาพบว่า ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์มีจำนวน 10 ตัวประกอบ 117 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล การให้อิสระในงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การพัฒนาวิชาการและวิจัย การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน การมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ และการให้ออกาสก้าวหน้าในงาน

นิชนันท์ ฟุ้งลัดดา (2548) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร เก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและ

โรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาล ได้แก่ สวัสดิการ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และอายุ ส่วนตัวแปรอีก 4 ตัวแปรสามารถจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน ความสะดวกในการเดินทาง ค่าตอบแทน และโอกาสก้าวหน้า โดยตัวแปรทั้ง 7 ตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและภาคเอกชน ได้ถูกต้องร้อยละ 76.04 และสามารถจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาล ได้ถูกต้องร้อยละ 94.0 จำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลเอกชน ได้ถูกต้องร้อยละ 96.0

สุธิดา โทพินธานนท์ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลปฏิบัติการมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี สังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง จำนวน 356 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย 4 ตอนคือ แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยด้านองค์กร และระดับความมั่นใจต่อการคงอยู่ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราสูงสุด คือ กลุ่มที่มีระดับความมั่นใจในการคงอยู่ในองค์กรร้อยละ 42.98 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีระดับความมั่นใจในการคงอยู่ในองค์กรระดับเฉย ๆ หรือไม่แน่ใจร้อยละ 35.40 และกลุ่มไม่มีความมั่นใจในการคงอยู่ในองค์กรร้อยละ 21.63 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กรมีขนาดอิทธิพลเป็น 1.22 เท่า (Odd Ratio = 1.22) และพบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ระดับเงินเดือน และภูมิฐานะ และปัจจัยด้านครอบครัว ประกอบด้วย รายได้ของครอบครัว ภาวะที่ต้องรับผิดชอบ

สุรีย์ ท้าวคำลือ และพนิดา ดามาพงษ์ (2550) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ

ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน และศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวทำนายความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก อายุ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน และพบว่ากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานอย่างนัยสำคัญได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และอายุ

จาริณี ศรีประเสริฐ และคณะ (2551) ศึกษาเจตคติต่อการคงอยู่ในงาน บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง การรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงาน และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติต่อการคงอยู่ในงาน บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง การรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงาน และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตภาคเหนือ และหาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารและปฏิบัติงานการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบ กลุ่มตัวอย่างมีค่าคะแนนเจตคติต่อการคงอยู่ในงานร้อยละ 72.19 บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง ร้อยละ 62.03 การรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงาน ร้อยละ 65.34 และการคงอยู่ในงานร้อยละ 62.25 โดยค่าคะแนนของ 4 ตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติต่อการคงอยู่ในงานและบรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิงสามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงานของกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 24.6 ส่วนการรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงานไม่มีอำนาจในการทำนาย

กฤษดา แสงดี (2552) นักวิจัยสำนักงานวิจัยและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุข ได้ศึกษา “ปัญหาสมองไหลของบุคลากรสุขภาพจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน” พบว่าการสูญเสียกำลังคนลูกจ้างสายวิชาชีพพยาบาลวิชาชีพ นักกายภาพบำบัด และนักเทคนิคการแพทย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข อยู่ในภาวะ "เข้าขั้นวิกฤติ" ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีลูกจ้างชั่วคราวเงินบำรุงจำนวน 102,833 คน โดยเป็นกำลังคนวิชาชีพสุขภาพ ถึง 23,843 คน ในจำนวนนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพ 11,744 แต่จากการศึกษาสถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพระหว่างปี 2548 - 2552 จากโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป 67 แห่ง พบว่า ภาครัฐไม่สามารถรักษามูลค่าที่เป็นลูกจ้างเหล่านี้ไว้ได้ ซึ่งพบอัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ 40.84% สาเหตุที่เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การที่ภาครัฐยึดนโยบายใช้งานบุคลากรเหล่านี้ในฐานะลูกจ้างของโรงพยาบาล หรือที่เรียกว่าเป็นลูกจ้างเงินบำรุง ได้รับเงินเดือนจากโรงพยาบาล โดยไม่ได้บรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ปี 2548 ซึ่งถือว่าการลดความมั่นคงในการจ้างงาน สวนทางกับการเพิ่มขึ้นของความต้องการบริการสุขภาพ

ของประชาชน ทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการบรรจุน่าสนใจใหม่เพื่อความมั่นคงในอาชีพนอกจากนี้ยังพบว่า 48.68% ของพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ จะลาออกในปีแรกที่เริ่มทำงาน ในปีต่อมาจะลาออกอีก 25.57% และลดลงอย่างต่อเนื่องในปีถัดมา สิ่งที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือพื้นที่ที่ขาดแคลนกำลังคนและอยู่ในข่ายทุรกันดาร เช่น จ.น่าน ลูกจ้างพยาบาลลาออกถึง 90% ในปีแรก แต่ในทางตรงข้ามพบว่า หากมีการบรรจุเข้ารับราชการ เช่น ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่พิเศษ กลับสามารถรักษาพยาบาลจบใหม่ได้ 92.3% ด้วยการให้บรรจุเป็นข้าราชการ เมื่อเปรียบเทียบกันจะพบว่า เมื่อบรรจุพยาบาลวิชาชีพเป็นข้าราชการจะมีอัตราการลาออกเพียงร้อยละ 4.45 หรือน้อยกว่าลูกจ้างพยาบาลถึง 9.2 เท่า หมายความว่าพยาบาลจบใหม่ที่เป็นลูกจ้างลาออก 9 เท่าของข้าราชการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจกล่าวได้ว่า การที่บุคลากรยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส และภาระที่มีผลต่อจิตใจ ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมีอิสระในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านองค์กรพบว่า แต่ละงานวิจัยมีความสอดคล้องกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้บุคลากรยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรขึ้นอยู่กับพื้นที่ ที่ใช้ศึกษา

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร มีดังนี้

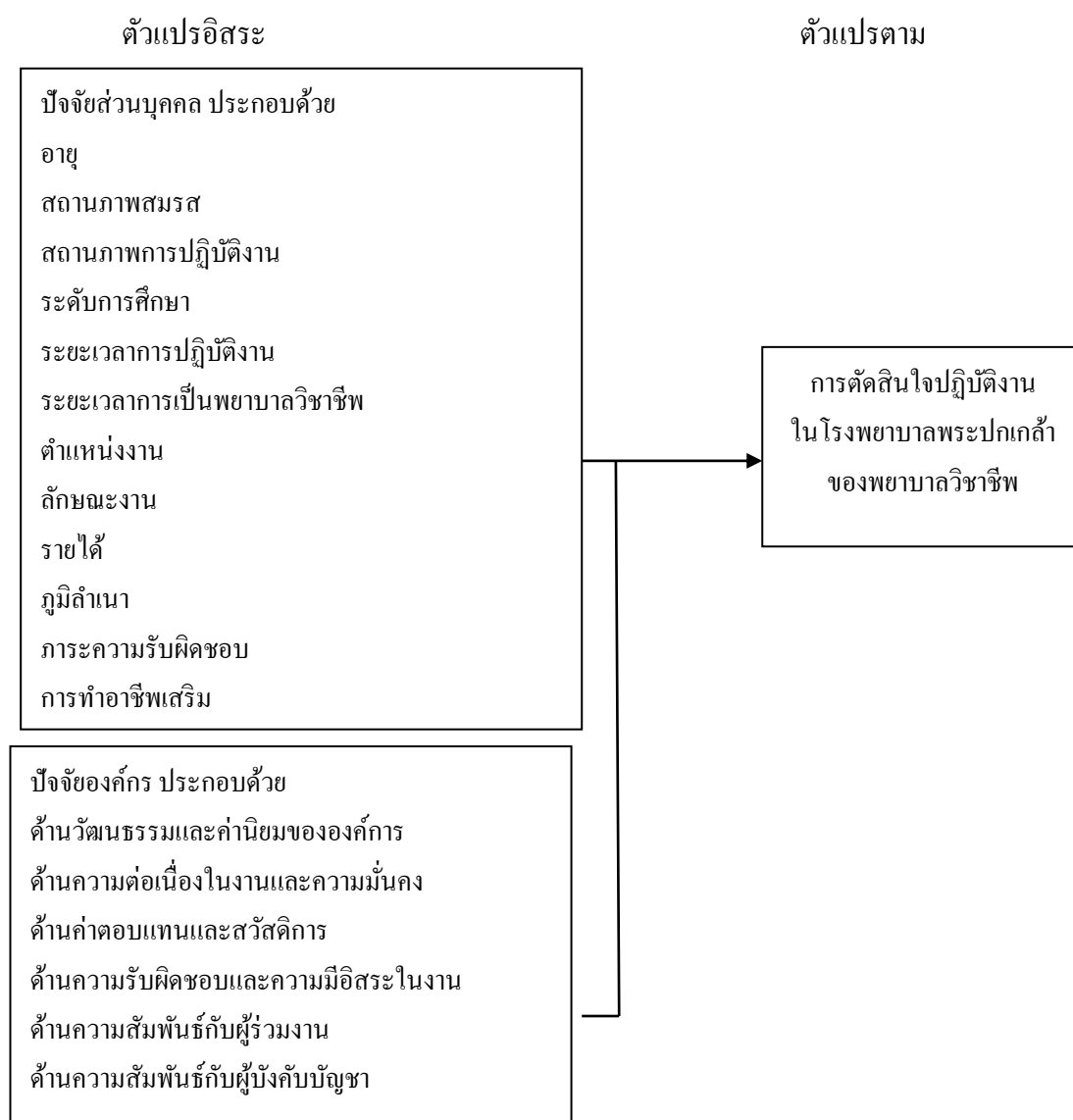
ตารางที่ 3 แหล่งอ้างอิงและปัจจัยด้านลักษณะบุคคล (ตัวแปรอิสระ)

ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล	แหล่งอ้างอิง
สถานภาพสมรส, ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	ชุตติมา สุวรรณประทีป (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	ลลอ อริยกุลนิมิต (2546) ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์
อายุ, ระดับการศึกษา, ภาระงานที่มีผลต่อจิตใจ, ระดับเงินเดือน, ลักษณะงาน	ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม
อายุ, ความสะดวกในการเดินทาง, ค่าตอบแทน	นิชนันท์ พุ่งลัดดา (2548) ศึกษา การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ระดับเงินเดือน, ภูมิลำเนา, ภาระที่ต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวด้านการเงินและการเลี้ยงดู	สุธิดา โดพันธ์านนท์ (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
ค่าตอบแทน, ลักษณะงาน, อายุ	สุริย์ ท้าวคำลือ และพนิดา ดามาพงษ์ (2550) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
สถานภาพการปฏิบัติงาน (ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ หรือลูกจ้าง)	กฤษฎดา แสงวงศ์ (2552) ศึกษาเรื่องปัญหาสมองไหลของบุคลากรสุขภาพจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแนวคิดของเมธีส และแจ๊คสัน (Mathis & Jackson, 2004) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร, ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง, ปัจจัยด้านค่าตอบแทนละสวัสดิการ, ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน, ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ดังแสดงด้วยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษา 2 แบบคือ

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำหนด
2. การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แบบสอบถามในการถามความคิดเห็นจากกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี

#### ประชากรที่ใช้ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี จำนวน 513 คน (ที่มา: การเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลพระปกเกล้า ข้อมูลพยาบาลวิชาชีพ ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2554) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี หาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรโดยใช้สูตรคำนวณของยามานะ (Yamane, 197) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ที่ .05 ดังสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (ในการศึกษาครั้งนี้กำหนด .05)

แทนค่า

$$n = \frac{513}{1 + (513 \times (.05)^2)}$$
$$= 225 \text{ คน}$$

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างชั้นภูมิแบบสัดส่วน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละลักษณะงาน (กลุ่มงาน) โดยคำนวณตามสัดส่วนประชากรในแต่ละลักษณะงาน (กลุ่มงาน) ดังสูตร

จำนวนตัวอย่างในแต่ละลักษณะงาน (กลุ่มงาน) =

$$\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละลักษณะงาน (กลุ่มงาน)}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มงาน

กลุ่มงาน	จำนวนประชากร พยาบาลวิชาชีพ	วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง ที่คำนวณได้
สตินรีเวชกรรม	32	$\frac{225 \times 32}{513}$	14
ศัลยกรรม	109	$\frac{225 \times 109}{513}$	48
ศัลยกรรมกระดูก	33	$\frac{225 \times 33}{513}$	15
อายุรกรรม	146	$\frac{225 \times 146}{513}$	64
กุมารเวชกรรม	47	$\frac{225 \times 47}{513}$	21
ห้องผ่าตัด	34	$\frac{225 \times 34}{513}$	15
วิสัญญีพยาบาล	20	$\frac{225 \times 20}{513}$	9
ห้องคลอด	15	$\frac{225 \times 15}{513}$	7
จิตเวชและจักษุโสต	16	$\frac{225 \times 16}{513}$	7
อุบัติเหตุ - ฉุกเฉิน	20	$\frac{225 \times 20}{513}$	9
ผู้ป่วยนอก	36	$\frac{225 \times 36}{513}$	16
งานป้องกันและควบคุม การติดเชื้อในโรงพยาบาล	5	$\frac{225 \times 5}{513}$	2
รวม	513		225

2. สุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพในแต่ละลักษณะงาน (กลุ่มงาน) โดยใช้วิธีจับฉลาก รายชื่อ ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามที่คำนวณได้

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือในการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามของสุริดา โดพันธานนท์ (2549) ซึ่งใช้แนวคิดของเมธิส และแจ็กสัน (Mathis & Jackson, 2004) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มาดัดแปลงร่วมกับการศึกษาทบทวนเอกสารและผลการวิจัยต่าง ๆ ลักษณะแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ตำแหน่งงาน, ลักษณะงาน, รายได้, ภูมิฐานะ, ภาระความรับผิดชอบ และการทำอาชีพเสริม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 6 ด้าน เป็นแบบสอบถาม แบบประมาณค่า Rating Scale

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร
2. ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง
3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน
5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
6. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน
มีผลต่อการตัดสินใจน้อย	ให้	2	คะแนน
มีผลต่อการตัดสินใจมาก	ให้	3	คะแนน
มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด	ให้	4	คะแนน

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย การกำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ โดยนำแบบสอบถามของสุธิดา โศภิตานนท์ (2549) มาดัดแปลงร่วมกับการศึกษาทบทวนเอกสารและผลการวิจัยต่าง ๆ และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา (นายลือชัย วงษ์ทอง) มาให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่
  - 3.1 นายยศพล เหลืองโสมนภา พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษ (ด้านการสอน) วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า
  - 3.2 นางกรรณิกา อำพนธ์ พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษ โรงพยาบาลพระปกเกล้า
  - 3.3 นางพัชรี ประกาสิต พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ โรงพยาบาลพระปกเกล้า ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 30 ชุด เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยงหรือ ความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 (ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ) แบบ Cronbach's Alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือ ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.8466 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไปได้

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัย ส่งถึงหัวหน้าสำนักวิจัย โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี เพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
  2. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัย ส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
  3. ประสานงานกับหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
  4. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี จำนวน 225 คน โดยใช้วิธีการเก็บแบบเจาะจงโดยก่อนแจกแบบสอบถามผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าให้ได้แบบสอบถามหลังตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว พร้อมส่งคืนภายใน 2 สัปดาห์ถ้าภายใน 2 สัปดาห์ยังไม่ได้รับการตอบรับ ผู้วิจัยจะติดตามอีกครั้ง
- เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แนบหนังสือแสดงเจตจำนงยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent Form) และเอกสารชี้แจงสิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย ไปกับแบบสอบถามด้วย
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์
  6. นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ คำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ แล้วนำผลที่ได้มาแปลผลตามวัตถุประสงค์ต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ตำแหน่งงาน, ลักษณะงาน, รายได้, ภูมิสำเนา, ภาระความรับผิดชอบ และการทำอาชีพเสริม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบการนำเสนอแบบตาราง

### ตอนที่ 2

1. วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 6 ด้านคือ 1. ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร  
2. ด้านปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง 3. ด้านปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
4. ด้านปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน 5. ด้านปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 6. ด้านปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตาม สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ภูมิสำเนา, ภาระความรับผิดชอบ และการทำอาชีพเสริม โดยใช้สถิติ Independent Sample t - test

3) วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ, สถานภาพสมรส, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ลักษณะงาน และรายได้โดยใช้สถิติ One - way ANOVA

## เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

(ลือชัย วงษ์ทอง, 2553, หน้า 67 - 69)

$$\text{สูตรการหาอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าสูตร} = \frac{4 - 1}{4}$$

$$= 0.75$$

### ค่าเฉลี่ย

1.00 - 1.75	ความคิดเห็นน้อยที่สุด	หมายถึง	มีระดับการตัดสินใจน้อยที่สุด
1.76 - 2.50	ความคิดเห็นน้อย	หมายถึง	มีระดับการตัดสินใจน้อย
2.51 - 3.25	ความคิดเห็นมาก	หมายถึง	มีระดับการตัดสินใจมาก
3.26 - 4.00	ความคิดเห็นมากที่สุด	หมายถึง	มีระดับการตัดสินใจมากที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ตำแหน่งงาน, ลักษณะงาน, รายได้, ภูมิฐานะ, ภาระความรับผิดชอบ และการทำอาชีพเสริม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 225 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ตามรายด้าน

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
1. 20 - 25 ปี	23	10.22
2. 25 ปีขึ้นไป - 30 ปี	9	4.00
3. 30 ปีขึ้นไป - 35 ปี	40	17.78
4. 35 ปีขึ้นไป - 40 ปี	24	10.67
5. 40 ปีขึ้นไป - 45 ปี	42	18.67
6. 45 ปีขึ้นไป - 50 ปี	48	21.33
7. 51 ปีขึ้นไป	39	17.33
รวม	225	100.00
2. สถานภาพสมรส		
1. โสด	102	45.33
2. สมรส/ คู่	106	47.11
3. หม้าย/ หย่า/ แยก	17	7.56
รวม	225	100.00
3. สถานภาพการปฏิบัติงาน		
1. ข้าราชการ	197	87.56
2. ลูกจ้างชั่วคราว	28	12.44
รวม	225	100.00
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
1.ปริญญาตรี/ เทียบเท่า	189	84.00
2. ปริญญาโท/ สูงกว่า	36	16.00
รวม	225	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า		
1. น้อยกว่า 1 ปี	10	4.44
2. 1 - 5 ปี	31	13.78
3. 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	20	8.89
4. 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	31	13.78
5. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	133	59.11
รวม	225	100.00
6. ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า		
1. น้อยกว่า 1 ปี	8	3.56
2. 1 - 5 ปี	40	17.78
3. 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	29	12.89
4. 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	39	17.33
5. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	109	48.44
รวม	225	100.00
6. ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า		
1. น้อยกว่า 1 ปี	8	3.56
2. 1 - 5 ปี	40	17.78
3. 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	29	12.89
4. 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	39	17.33
5. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	109	48.44
รวม	225	100.00
7. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
1. หัวหน้า	52	23.11
2. ผู้ปฏิบัติการ	173	76.89
รวม	225	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8. ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน		
1. กลุ่มงานสูตินรีเวชกรรม	17	7.56
2. กลุ่มงานศัลยกรรม	50	22.22
3. กลุ่มงานศัลยกรรมกระดูก	12	5.33
4. กลุ่มงานอายุรกรรม	62	27.56
5. กลุ่มงานกุมารเวชกรรม	24	10.67
6. ห้องผ่าตัด	14	6.22
7. กลุ่มงานวิสัญญีพยาบาล	7	3.11
8. ห้องคลอด	6	2.67
9. กลุ่มงานจิตเวช	5	2.22
10. กลุ่มงานจักษุ - โสต - ศอ - นาสิก	5	2.22
11. กลุ่มงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน	10	4.44
12. กลุ่มงานผู้ป่วยนอก	11	4.89.
13. งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล และ หน่วยจ่ายกลาง	2	0.89
รวม	225	100.00
9. ระดับเงินเดือน		
1. น้อยกว่า 15,000 บาท	26	11.56
2. 15,001 - 20,000 บาท	40	17.78
3. 20,000 - 25,000 บาท	23	10.22
4. 25,001 - 30,000 บาท	20	8.89
5. มากกว่า 30,000 บาท	116	51.56
รวม	225	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10. ภูมิลำเนา		
1. อยู่ในจังหวัด	211	93.78
2. อยู่ต่างจังหวัด	14	6.22
รวม	225	100.00
11. การมีภาระที่ต้องรับผิดชอบ		
1. มี	184	81.78
2. ไม่มี	41	18.22
รวม	225	100.00
12. อาชีพเสริม นอกเหนือจากการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล พระปกเกล้า		
1. มี	54	24.00
2. ไม่มี	171	76.00
รวม	225	100.00

จากตารางที่ 5 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน  
โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีดังนี้

อายุ พบว่า ส่วนมากอยู่ในช่วงอายุ 46 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.33 รองลงมาได้แก่  
ช่วงอายุ 41 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.67, ช่วงอายุ 31 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.78, ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป  
คิดเป็นร้อยละ 17.33, ช่วงอายุ 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.67, ช่วงอายุ 20 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ  
10.22 และน้อยที่สุดเป็นช่วงอายุ 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.00

สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนมากสมรสหรือมีคู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 47.11 รองลงมาได้แก่  
มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 45.33, และน้อยที่สุดมีสถานภาพหม้าย/ หย่า/ คิดเป็นร้อยละ 7.56

สถานภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 87.56 รองลงมา  
ได้แก่ เป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 12.44

ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
คิดเป็นร้อยละ 84.00 รองลงมาได้แก่ สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท  
คิดเป็นร้อยละ 16.00

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่า ส่วนมากมีระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.11 รองลงมาได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า 11 - 15 ปี เท่ากับ 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.78, 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.89 และน้อยที่สุด ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.44

ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่า ส่วนมากมีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 48.44 รองลงมาได้แก่ ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.78, 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.33, 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.89 และน้อยที่สุด ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.56

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนมากมีตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 76.89 รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 23.11

ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันพบว่า ส่วนมาก ทำงานอยู่ในแผนกอายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 27.56 รองลงมาได้แก่ แผนกศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 22.22, แผนกกุมารเวชกรรม คิดเป็นร้อยละ 10.67, แผนกสูติรีเวชกรรม คิดเป็นร้อยละ 7.56, แผนกห้องผ่าตัด คิดเป็นร้อยละ 6.22, แผนกศัลยกรรมกระดูก คิดเป็นร้อยละ 5.33, แผนกผู้ป่วยนอก คิดเป็นร้อยละ 4.89, แผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน คิดเป็นร้อยละ 4.44, แผนกวิสัญญีพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 3.11, แผนกห้องคลอด คิดเป็นร้อยละ 2.67, แผนกจิตเวชเท่ากับแผนกจักษุ - โสต - ศอ - นาสิก คิดเป็นร้อยละ 2.22 และน้อยที่สุด งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลและหน่วยจ่ายกลาง คิดเป็นร้อยละ 0.89

ระดับเงินเดือน พบว่า ส่วนมากมีระดับเงินเดือน มากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.56 รองลงมาได้แก่ มีระดับเงินเดือน 15,001 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.78, น้อยกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.56, 20,000 - 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.22 และน้อยที่สุด 25,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.89

ภูมิลำเนา พบว่า ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดจันทบุรี คิดเป็นร้อยละ 93.78 รองลงมาได้แก่ อยู่ต่างจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 6.22

การมีภาระที่ต้องรับผิดชอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีภาระ คิดเป็นร้อยละ 81.78 รองลงมาได้แก่ ไม่มีภาระ คิดเป็นร้อยละ 18.22

การมีอาชีพเสริม นอกเหนือจากการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่าส่วนมากไม่มีอาชีพเสริม คิดเป็นร้อยละ 76.00 รองลงมาได้แก่ มีอาชีพเสริม คิดเป็นร้อยละ 24.00

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ตามรายด้าน

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาล  
วิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า  
จำแนกตามรายด้าน วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

ด้านวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ โรงพยาบาลพระปกเกล้า	75 (33.33)	136 (60.44)	13 (5.78)	1 (0.44)	3.27	.58	มากที่สุด	4
2. ท่านภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพยาบาลอยู่ใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า	92 (40.89)	120 (53.33)	10 (4.44)	3 (1.33)	3.34	.63	มากที่สุด	3
3. นโยบายและการบริหารของ ผู้บริหารมีความยุติธรรม	13 (5.78)	137 (60.89)	69 (30.67)	6 (2.67)	2.70	.62	มาก	7
4. โรงพยาบาลพระปกเกล้าเป็น โรงพยาบาลที่ดีที่สุดสำหรับ ท่านที่จะทำงานด้วย	50 (22.22)	130 (57.78)	43 (19.11)	2 (0.89)	3.01	.67	มาก	6
5. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความ พยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะช่วย ให้โรงพยาบาลพระปกเกล้า ประสบความสำเร็จ	82 (36.44)	140 (62.22)	3 (1.33)	-	3.35	.51	มากที่สุด	2
6. ท่านทำงานโดยคำนึงถึง ชื่อเสียงของโรงพยาบาลเสมอ	95 (42.22)	125 (55.56)	4 (1.78)	1 (0.44)	3.40	.55	มากที่สุด	1
7. ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน ของโรงพยาบาลพระปกเกล้า สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของท่านได้	34 (15.11)	170 (75.56)	20 (8.89)	1 (0.44)	3.05	.51	มาก	5
ภาพรวมด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร					3.16	.53	มาก	

จากตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.16, S.D. = 0.53$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงพยาบาลเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.40, S.D. = 0.55$ ) เป็นอันดับที่ 1

ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะช่วยให้โรงพยาบาลพระปกเกล้าประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.35, S.D. = 0.51$ ) เป็นอันดับที่ 2

ท่านภูมิใจที่จะบอกใครๆ ว่าเป็นพยาบาลอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.63$ ) เป็นอันดับที่ 3

ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาลพระปกเกล้าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.27, S.D. = 0.58$ ) เป็นอันดับที่ 4

ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานของโรงพยาบาลพระปกเกล้าสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่านได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.05, S.D. = 0.51$ ) เป็นอันดับที่ 5

โรงพยาบาลพระปกเกล้าเป็นโรงพยาบาลที่ดีที่สุดสำหรับท่านที่จะทำงานด้วย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.01, S.D. = 0.67$ ) เป็นอันดับที่ 6

นโยบายและการบริหารของผู้บริหารมีความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.70, S.D. = 0.62$ ) เป็นอันดับที่ 7

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า นโยบายและการบริหารของผู้บริหารมีความยุติธรรมและความคิดเห็นว่าโรงพยาบาลนี้เป็นโรงพยาบาลที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้ายๆ เพราะ การไม่ได้รับความยุติธรรมจาก นโยบายและการบริหารของผู้บริหาร เช่น ความไม่เป็นธรรมในการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน, การมอบหมายงาน, การเล่นพรรคเล่นพวก, การไม่ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้า เป็นต้น ทำให้มีความคิดว่าสถานที่ที่ทำงานนี้ไม่ใช่องค์กรที่ดีที่สุด ที่จะทำงานด้วย



ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาล  
วิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า  
จำแนกตามรายด้าน ความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง

ด้านความต่อเนื่องในงานและ ความมั่นคง	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. โรงพยาบาลพระปกเกล้ามี ความมั่นคงในความคิดกว่า โรงพยาบาลอื่น	50 (22.22)	146 (64.89)	25 (11.11)	4 (1.78)	3.08	.63	มาก	2
2. ระเบียบการบริหารงานด้าน บุคลากรของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเป็นสิ่งที่ท่าน ยอมรับได้	8 (3.56)	146 (64.89)	62 (27.56)	9 (4.00)	2.68	.61	มาก	3
3. โรงพยาบาลพระปกเกล้ามี นโยบายสำหรับความก้าวหน้า ในวิชาชีพของพยาบาลอย่าง ชัดเจน	10 (4.44)	127 (56.44)	77 (34.22)	11 (4.89)	2.60	.65	มาก	5
4. การพิจารณาแต่งตั้ง การ เลื่อนขั้นเงินเดือน และการ เลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ มากกว่าความพอใจของ ผู้บังคับบัญชา	12 (5.33)	114 (50.67)	81 (36.00)	18 (8.00)	2.53	.72	มาก	6
5. ในการพิจารณาความดี ความชอบ ท่านได้รับการ ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมและ เป็นธรรมเสมอ	7 (3.11)	131 (58.22)	76 (33.78)	11 (4.89)	2.60	.63	มาก	4
6. ลักษณะงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่มั่นคง	72 (32.00)	146 (64.89)	6 (2.67)	1 (0.44)	3.28	.53	มากที่สุด	1
ภาพรวมด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง					2.80	.64	มาก	

จากตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.80, S.D. = 0.64$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่มั่นคง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.2, S.D. = 0.53$ ) เป็นอันดับที่ 1

โรงพยาบาลพระปกเกล้ามีความมั่นคงในงานดีกว่าโรงพยาบาลอื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.08, S.D. = 0.63$ ) เป็นอันดับที่ 2

ระเบียบการบริหารงานด้านบุคลากรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเป็นสิ่งที่ท่านยอมรับได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.68, S.D. = 0.61$ ) เป็นอันดับที่ 3

ในการพิจารณาความดีความชอบ ท่านได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรมเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.60, S.D. = 0.63$ ) เป็นอันดับที่ 4

โรงพยาบาลพระปกเกล้ามีนโยบายสำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.60, S.D. = 0.65$ ) เป็นอันดับที่ 5

การพิจารณาแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถมากกว่าความพอใจของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.53, S.D. = 0.72$ ) เป็นอันดับที่ 6

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถมากกว่าความพอใจของผู้บังคับบัญชา กับโรงพยาบาลนี้มีนโยบายสำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลอย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญ เป็นอันดับท้าย ๆ เพราะการเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา หรือเรียงตามลำดับ โดยไม่ต้องมีผลงานเด่น ทำให้พยาบาลวิชาชีพ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งผลถึงการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาล  
วิชาชีพต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า  
จำแนกตามรายด้าน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านพอใจในเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับจากโรงพยาบาลแห่งพระปกเกล้า	21 (9.33)	120 (53.33)	69 (30.67)	15 (6.67)	2.65	.74	มาก	1
2. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอเหมาะสมกับงานที่ทำ และความสามารถของท่าน	16 (7.11)	126 (56.00)	69 (30.67)	14 (14.22)	2.64	.71	มาก	2
3. ระบบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน มีความโปร่งใสและยุติธรรม	9 (4.00)	120 (53.33)	82 (36.44)	14 (6.22)	2.55	.67	มาก	4
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน	9 (4.00)	107 (47.56)	82 (36.44)	27 (12.00)	2.44	.75	น้อย	7
5. สวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน เช่น บ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน การตรวจสอบสุขภาพ หรือเงินช่วยเหลืออื่น ๆ มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว	12 (5.33)	112 (49.78)	82 (36.44)	19 (8.44)	2.52	.73	มาก	6
6. การดำเนินด้านสิทธิต่าง ๆ รวมถึงการเบิกสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สะดวก รวดเร็ว	9 (4.00)	116 (51.56)	84 (37.33)	16 (7.11)	2.52	.69	มาก	5
7. เงินเพิ่มที่ได้ยื่นขอเหนือจากเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน	35 (15.56)	86 (38.22)	88 (39.11)	16 (7.11)	2.62	.83	มาก	3
ภาพรวมด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ					2.56	.74	มาก	

จากตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.56, S.D. = 0.74$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ท่านพอใจในเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับจากโรงพยาบาลแห่งพระปกเกล้า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.65, S.D. = 0.74$ ) เป็นอันดับที่ 1

เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ เหมาะสมกับงานที่ทำ และความสามารถของท่านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.64, S.D. = 0.71$ ) เป็นอันดับที่ 2

เงินเพิ่มที่ได้ นอกเหนือจากเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามากขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.62, S.D. = 0.83$ ) เป็นอันดับที่ 3

ระบบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน มีความโปร่งใสและยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.55, S.D. = 0.67$ ) เป็นอันดับที่ 4

การดำเนินการด้านสิทธิต่าง ๆ รวมถึงการเบิกสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สะดวก รวดเร็วอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.52, S.D. = 0.69$ ) เป็นอันดับที่ 5

สวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันเช่น บ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน การตรวจสุขภาพ หรือเงินช่วยเหลืออื่น ๆ มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.52, S.D. = 0.73$ ) เป็นอันดับที่ 6

เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.44, S.D. = 0.75$ ) เป็นอันดับที่ 7

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน และ สวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน เช่น บ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน การตรวจสุขภาพ หรือเงินช่วยเหลืออื่น ๆ มีความเหมาะสมเพียงพอ เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ ในสถานะปัจจุบัน โรงพยาบาลต้องบริหารงานภายใต้งบประมาณที่จำกัด อัตราค่าจ้างพยาบาลที่ขาดแคลน ร่วมกับต้องเพิ่มคุณภาพด้านการบริการเมื่อความต้องการของประชาชนมีเพิ่มขึ้น ทำให้พยาบาลวิชาชีพมีภาระงานเพิ่มขึ้น ประกอบกับค่าตอบแทนของโรงพยาบาลรัฐแตกต่างจากเอกชนมาก จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบและไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาล  
วิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า  
จำแนกตามรายด้าน ความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน

ด้านความรับผิดชอบและ ความมีอิสระในงาน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านมีอำนาจตัดสินใจ ในการวางแผนดูแลผู้ป่วยหรือ แก้ไขปัญหาในการทำงาน ตามบทบาทวิชาชีพ ได้อย่างมีอิสระ	20 (8.89)	170 (75.56)	34 (5.11)	1 (0.44)	2.93	.50	มาก	5
2. ท่านสามารถริเริ่มวางแผน และปรับปรุงงานได้ด้วยตนเอง	23 (10.22)	172 (76.44)	28 (12.44)	2 (0.89)	2.96	.51	มาก	4
3. ท่านสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	34 (15.11)	177 (78.67)	14 (6.22)	-	3.09	.45	มาก	1
4. ท่านสามารถปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ทันเวลา	21 (9.33)	182 (80.89)	21 (9.33)	1 (0.44)	2.99	.45	มาก	3
5. ท่านพอใจกับงานที่ รับผิดชอบ หรืองานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	15 (6.67)	170 (75.56)	36 (16.00)	4 (1.78)	2.87	.53	มาก	7
6. ท่านสามารถแลกเปลี่ยนเวลา การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีเหตุฉุกเฉิน	17 (7.56)	150 (66.67)	43 (19.11)	15 (6.67)	2.75	.69	มาก	8
7. ภาระงานที่ท่าน ต้องรับผิดชอบเหมาะสมกับ บทบาทหน้าที่ของท่าน	12 (5.33)	177 (78.67)	31 (13.78)	5 (2.22)	2.87	.51	มาก	6
8. ท่านสามารถใช้ความคิด สร้างสรรค์ และวิจารณ์ ของตนเองตัดสินใจเกี่ยวกับ งานที่ได้รับมอบหมาย	25 (11.11)	179 (79.56)	19 (8.44)	2 (0.89)	3.00	.48	มาก	2
ภาพรวมด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน					2.93	.48	มาก	

จากตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับบัณฑิตที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.93, S.D. = 0.48$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ท่านสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.09, S.D. = 0.45$ ) เป็นอันดับที่ 1

ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ และวิจารณญาณของตนเองตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.00, S.D. = 0.48$ ) เป็นอันดับที่ 2

ท่านสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทันเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.99, S.D. = 0.45$ ) เป็นอันดับที่ 3

ท่านสามารถริเริ่ม วางแผน และปรับปรุงงานได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.96, S.D. = 0.51$ ) เป็นอันดับที่ 4

ท่านมีอำนาจตัดสินใจในการวางแผนดูแลผู้ป่วยหรือแก้ไขปัญหาในการทำงานตามบทบาทวิชาชีพได้อย่างมีอิสระ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.93, S.D. = 0.50$ ) เป็นอันดับที่ 5

ภาระงานที่ท่านต้องรับผิดชอบเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.87, S.D. = 0.51$ ) เป็นอันดับที่ 6

ท่านพอใจกับงานที่รับผิดชอบ หรืองานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.87, S.D. = 0.53$ ) เป็นอันดับที่ 7

ท่านสามารถแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.75, S.D. = 0.69$ ) เป็นอันดับที่ 8

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน และความพอใจกับงานที่รับผิดชอบ หรืองานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ การทำงานของพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ทำงานเป็นกะ ๆ ละ 8 ชั่วโมง แบ่งเป็น เช้า - บ่าย - ดึก บางครั้งไม่สามารถทำงานตามกะที่รับผิดชอบได้ ต้องหาผู้มารับผิดชอบขึ้นทำงานแทน เรียกว่า “แลกเวร” แต่ถ้า “แลกเวร” ไม่ได้ก็ต้องขึ้นมาทำงาน ในขณะที่ตนเองมีความเดือดร้อนอยู่ ส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานและเกิดความคับข้องใจไม่อยากทำงาน รวมถึงถ้าได้รับมอบหมายให้มีหน้าพิเศษเพิ่มขึ้นจากการให้บริการพยาบาล จะยิ่งเพิ่มภาระงานมากขึ้น เวลาพักผ่อนน้อยลง

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาล  
วิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า  
จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงาน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เพื่อนร่วมงานในทีมงาน ของท่านให้การสนับสนุน ยอมรับซึ่งกันและกัน	26 (11.56)	170 (75.56)	25 (11.11)	4 (1.78)	2.97	.55	มาก	5
2. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของทีม	45 (20.00)	167 (74.22)	12 (5.33)	1 (0.44)	3.14	.50	มาก	1
3. ท่านและเพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาและ คอยให้คำแนะนำที่ดีต่อกัน ในการทำงาน	30 (13.33)	173 (76.89)	21 (9.33)	1 (0.44)	3.03	.49	มาก	3
4. ท่านและเพื่อนร่วมงาน ยินดีช่วยเหลือ และแบ่งเบา ภาระงานซึ่งกันและกันด้วย ความเต็มใจ	24 (10.67)	178 (79.11)	20 (8.89)	3 (1.33)	2.99	.50	มาก	4
5. ท่านมีความพอใจ ใน การทำงานร่วมกับ ผู้อื่นเสมอ	33 (14.67)	182 (80.89)	8 (3.56)	2 (0.89)	3.09	.46	มาก	2
ภาพรวมด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน					3.04	.50	มาก	

จากตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อบังคับที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับบังคับที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.04, S.D. = 0.50$ ) เมื่อจำแนกตามรายข้อได้ดังนี้

ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.14, S.D. = 0.50$ ) เป็นอันดับที่ 1  
ท่านมีความพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.09, S.D. = 0.46$ ) เป็นอันดับที่ 2

ท่านและเพื่อนร่วมงานเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำที่ดีต่อกันในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.03, S.D. = 0.49$ ) เป็นอันดับที่ 3

ท่านและเพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลือ และแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.99, S.D. = 0.50$ ) เป็นอันดับที่ 4

เพื่อนร่วมงานในที่ทำงานของท่านให้การสนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.97, S.D. = 0.55$ ) เป็นอันดับที่ 5

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า เพื่อนร่วมงานในที่ทำงานให้การสนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกัน และความยินดีช่วยเหลือ และแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นของแต่ละคน และมีอัตรากำลังน้อยทำให้งานล้นมือ เวลาพักผ่อนและวันหยุดน้อย ทำให้การแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกันเป็นไปได้ยาก



ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาล  
วิชาชีพต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า  
จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. หัวหน้าของท่านให้โอกาส ท่านในการปรึกษาหารือ หรือ เสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา การปฏิบัติงานเป็นประจำ	34 (15.11)	149 (66.22)	38 (16.89)	4 (1.78)	2.95	.62	มาก	1
2. หัวหน้าของท่าน ให้โอกาส ท่านศึกษาต่อ ดูงาน และ ฝึกอบรม	24 (10.67)	149 (66.22)	44 (19.56)	8 (3.56)	2.84	.64	มาก	4
3. หัวหน้าของท่านมอบหมาย งานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน เพื่อส่งเสริมให้ท่าน มีโอกาสดำเนินงาน	24 (10.67)	16 (7.11)	35 (15.56)	6 (2.67)	2.90	.60	มาก	2
4. หัวหน้าของท่านยอมรับใน ผลงานและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของท่านเสมอ	20 (8.89)	164 (72.89)	37 (16.44)	4 (1.78)	2.89	.56	มาก	3
5. หัวหน้าของท่านสอนงาน แก่ท่านเสมอ	25 (11.11)	143 (63.56)	49 (21.78)	8 (3.56)	2.82	.66	มาก	5
6. หัวหน้าของท่านให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่ท่านทุกครั้ง ที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน	21 (9.33)	143 (63.56)	50 (22.22)	11 (4.89)	2.77	.68	มาก	6
7. หัวหน้าของท่านให้ ความช่วยเหลือท่าน เสมอภาค กับเพื่อนร่วมงาน	19 (8.44)	149 (66.22)	44 (19.56)	13 (5.78)	2.77	.68	มาก	6
ภาพรวมด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					2.85	.65	มาก	

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.85, S.D. = 0.65$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

หัวหน้าของท่านให้โอกาสท่านในการปรึกษาหารือ หรือเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานเป็นประจำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.95, S.D. = 0.62$ ) เป็นอันดับที่ 1

หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน เพื่อส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.90, S.D. = 0.60$ ) เป็นอันดับที่ 2

หัวหน้าของท่านยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของท่านเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.89, S.D. = 0.56$ ) เป็นอันดับที่ 3

หัวหน้าของท่าน ให้โอกาสท่านศึกษาต่อ ดูงาน และฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.84, S.D. = 0.64$ ) เป็นอันดับที่ 4

หัวหน้าของท่านสอนงานแก่ท่านเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.82, S.D. = 0.66$ ) เป็นอันดับที่ 5

หัวหน้าของท่านให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ท่านทุกครั้งที่มีประเมินผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ หัวหน้าของท่านให้ความช่วยเหลือท่าน เสมอภาคกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.77, S.D. = 0.68$ ) เป็นอันดับที่ 6

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้าทุกครั้งที่มี การประเมินผลการปฏิบัติงาน, หัวหน้าให้ความช่วยเหลืออย่างเสมอภาคกับเพื่อนร่วมงาน และการสอนงานของหัวหน้า เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะการไม่ได้ รับทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ทราบข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ร่วมกับการไม่ได้รับการอธิบาย ชี้แจง เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน การไม่ได้สนับสนุนจาก หัวหน้างาน ทำให้ขาดความเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง เกิดความเบื่อหน่ายต่องานและเพื่อนร่วมงาน ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อบัณฑิต  
ที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร	3.16	.53	มาก	1
2. ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง	2.80	.64	มาก	5
3. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.56	.74	มาก	6
4. ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน	2.93	.48	มาก	3
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.04	.50	มาก	2
6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	2.84	.65	มาก	4
ภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ	2.89	.32	มาก	

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าในภาพรวมด้านต่าง ๆ พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าภาพรวมด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.89$ ,  $S.D. = 0.32$ ) เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.16$ ,  $S.D. = 0.53$ ) เป็นอันดับที่ 1

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.04$ ,  $S.D. = 0.50$ ) เป็นอันดับที่ 2

ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.93$ ,  $S.D. = 0.48$ ) เป็นอันดับที่ 3

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.84, S.D. = 0.465$ )

เป็นอันดับที่ 4

ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.80, S.D. = 0.64$ )

เป็นอันดับที่ 5

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.56, S.D. = 0.74$ ) เป็นอันดับที่ 6

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง ที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้ายๆ เพราะ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นสิ่งจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมีอัตราเงินเดือนที่ยุติธรรมมากพอสำหรับการดำรงชีพ อยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจไม่ต้องหางานทำเพิ่ม และมีความมั่นคงในงาน ได้แก่ การได้รับการบรรจุให้รับราชการ จะเป็นแรงจูงใจ ไม่อยากลาออก แต่เนื่องจากในปัจจุบันการขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพทำให้ต้องมีการจัดอัตรากำลังเพื่อให้เพียงพอกับภาระงาน จึงมีการย้ายสถานที่ปฏิบัติงานบ้างในแต่ละเวร ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด เพราะต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ ส่งผลให้ไม่อยากทำงาน

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
ระหว่างกลุ่ม	6	0.713	0.119	1.115	0.332
ภายในกลุ่ม	218	22.446	0.103		
รวม	224				

$p < .05$

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้ One - way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามอายุ พบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน ( $F = 1.115, Sig. = 0.332$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะในปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ อายุยังน้อย เมื่อมาทำงานในโรงพยาบาลภาครัฐ ไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ ภาระงานหนัก ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน จึงมีการลาออกในปีแรกที่เริ่มทำงาน และลดลงอย่างต่อเนื่องในปีถัดมา ส่วนพยาบาลวิชาชีพอาวุโสทำงานมานาน เมื่อไม่มีอัตรากำลังใหม่มาเพิ่ม ไม่สามารถออกเวรกะ บ่าย - ดึก ได้ ภาระงานหนักมากขึ้น มีปัญหาสุขภาพ รวมถึงการมีนโยบายเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด พยาบาลวิชาชีพอาวุโสส่วนหนึ่งจึงลาออกไป

สมมติฐานที่ 2 พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามสถานภาพสมรส

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
ระหว่างกลุ่ม	2	0.028	0.014	0.136	0.872
ภายในกลุ่ม	222	23.131	0.104		
รวม	224	23.159			

$p < .05$

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้ One - way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน ( $F = 1.136, Sig. = 0.872$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะคนที่สมรสแล้วมักต้องการความมั่นคงในอาชีพและรากฐานที่มั่นคงของครอบครัว จึงมักอยู่กับที่ไม่คิดโยกย้ายไปไหน เช่นเดียวกับคนโสดถ้าทำงานอยู่นาน ๆ มักเกิดความผูกพันกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน ไม่อยากเปลี่ยนแปลง ร่วมกับเมื่ออยู่นานมีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น จึงไม่คิดลาออกหรือย้ายที่ทำงาน เช่นเดียวกัน

สมมติฐานที่ 3 พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน

สถานภาพการปฏิบัติงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	$t$	Sig.
ข้าราชการ	197	2.89	0.32	-0.646	0.519
ลูกจ้างชั่วคราว	28	2.93	0.34		

$p < .05$

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการใช้สถิติ  $t$ -test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน ( $t = -0.646$ , Sig. = 0.519) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะการลาออกจากระบบราชการของพยาบาลวิชาชีพ เนื่องจากค่าตอบแทนต่ำ แต่ภาระงานหนัก รวมถึงขาดสวัสดิการ เช่น บ้านพัก เป็นต้น และแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ ๆ ไม่อยากทำงานในโรงพยาบาลรัฐ เนื่องจากมีสถานะเป็นลูกจ้างชั่วคราว ไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ จึงไม่มีสิทธิรับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา ส่วนที่มาทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราวในโรงพยาบาล เมื่อทำงานได้ 1 - 2 ปีและมีประสบการณ์มากพอ ก็ลาออกไปทำงานในภาคเอกชนที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า และภาระงานที่เบากว่า

สมมติฐานที่ 4 พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	189	2.89	0.33	-0.156	0.876
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	36	2.90	0.27		

$p < .05$

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการใช้สถิติ t - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกระดับการศึกษา พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน ( $t = -0.156, Sig. = 0.876$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า ไม่ได้มีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องภาระงาน การขึ้นปฏิบัติงานตามกะเช้า - บ่าย - ค่ำ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้การสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่ไม่ใช่สาขาทางการพยาบาลจะไม่สามารถนำมาเพิ่มวิทยฐานะในวิชาชีพได้ เมื่อมีทางเลือกที่ดีกว่าจึงเป็นช่องทางให้ลาออกไปทำงานอื่น



สมมติฐานที่ 5 พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
ระหว่างกลุ่ม	4	1.176	0.294	2.942	0.021*
ภายในกลุ่ม	220	21.983	0.100		
รวม	224	23.159			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ One - way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน ( $F = 2.942$ ,  $Sig. = 0.021$ ) จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย และทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) พบว่า มีความแตกต่างกันดังนี้ (ดังตารางที่ 18)

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ  
ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับระยะเวลา  
การปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.30	-	*		*	
1 - 5 ปี	2.94		-			
5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	3.00			-		
10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	2.84				-	*
มากกว่า 15 ปี	3.08					-

จากตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) ของระยะเวลาการปฏิบัติงานกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน  
โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าแตกต่างกันดังนี้

- คู่ที่ 1 น้อยกว่า 1 ปี กับ 1 - 5 ปี
- คู่ที่ 2 น้อยกว่า 1 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี
- คู่ที่ 3 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี กับ มากกว่า 15 ปี

พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาล  
วิชาชีพ แตกต่างไปจากพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี และ 11 - 15 ปี,  
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการ  
ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ใน  
โรงพยาบาลพระปกเกล้าต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน  
โรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานใน  
โรงพยาบาลเป็นระยะเวลานาน ๆ ย่อมมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นแรงจูงใจ  
ให้อยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้การอยู่เป็นเวลานานย่อมมีเพื่อนร่วมงาน ที่มีความผูกพัน  
ทางด้านจิตใจ ส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นการลาออกหรือขอย้ายจึงน้อย ส่วน  
พยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ นอกจากปฏิบัติงานในสถานะลูกจ้างชั่วคราว ภาระงานที่หนัก

ประสบการณ์น้อยบางครั้งทำงานผิดพลาดอาจถูกตำหนิ ค่าตอบแทนน้อย ความผูกพันต่อองค์กรมีน้อยจึงส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุงานใน 3 ปีแรกของการปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกสูง

สมมติฐานที่ 6 พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้าต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

จำแนกตามระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
ระหว่างกลุ่ม	4	1.033	0.258	2.567	0.039*
ภายในกลุ่ม	220	22.127	0.101		
รวม	224	23.159			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ One - way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้าพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน ( $F = 2.567, Sig. = 0.039$ ) จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย และเมื่อทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) พบว่ามีความแตกต่างกันดังนี้ (ดังตารางที่ 20)

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ  
ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพกับระยะเวลา  
การเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า

ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.38	-			*	
1 - 5 ปี	2.95		-			
5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	3.00			-		
10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	2.84				-	*
มากกว่า 15 ปี	3.10					-

จากตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) ของระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้ากับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าแตกต่างกันดังนี้

คู่ที่ 1 น้อยกว่า 1 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี

คู่ที่ 2 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี กับ มากกว่า 15 ปี

พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า 11 - 15 ปีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ แตกต่างไปจากพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 15 ปี

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ การที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานมากเท่าใด มักจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น จากการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้ การมีตำแหน่งสูงและมีอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ทักษะ สมรรถนะเชิงวิชาชีพลดลง เป็นข้อจำกัดให้ทางเลือก ถูกจำกัดลง ด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการพยาบาลวิชาชีพน้อยส่วนใหญ่เป็นพยาบาลจบใหม่ ค่าตอบแทนน้อย และไม่มีแรงจูงใจ ด้านความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นลูกจ้างชั่วคราว มีโอกาสแสวงหางานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า การทำงานภาครัฐ จึงทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลต่างออกไป

สมมติฐานที่ 7 พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
หัวหน้า	52	2.91	0.34	0.501	0.617
ผู้ปฏิบัติ	173	2.86	0.32		

$p < .05$

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการใช้สถิติ t - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน ( $t = 0.501, Sig. = 0.617$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะการทำงานในปัจจุบัน เป็นการทำงานภายใต้ความกดดันหลายอย่าง เช่น การขาดแคลนอัตรากำลัง อุปกรณ์เครื่องมือที่จำกัด กระแสความต้องการการดูแลด้านสุขภาพสูงขึ้น ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมและช่องว่างของค่าตอบแทนสูงเมื่อเทียบกับวิชาชีพอื่น ทำให้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการมองหาหนทางอื่นที่ดีกว่าในเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน ส่วนพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าจะมีความเครียดในเรื่องบริหารจัดการเรื่องอัตรากำลังที่ขาดแคลน การควบคุมกำกับไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทั้ง ๆ มีตำแหน่งหัวหน้าแต่ค่าตอบแทนและตำแหน่งไม่ต่างจากระดับปฏิบัติการ แต่ต้องรับผิดชอบสูงกว่า จึงโอกาสลาออกหรือโยกย้ายสูง

สมมติฐานที่ 8 พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามลักษณะงาน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
ระหว่างกลุ่ม	12	3.056	0.255	2.685	0.002*
ภายในกลุ่ม	212	20.103	0.095		
รวม	224	23.159			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ One - way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามลักษณะงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน ( $F = 2.685, Sig. = 0.002$ ) จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย และเมื่อทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) พบว่า มีความแตกต่างกันดังนี้ (ดังตารางที่ 23)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ  
จำแนกตามลักษณะงาน

ลักษณะงาน	$\bar{X}$	สูติกรรม	ศัลยกรรม	ศัลยกรรมกระดูก	อายุรกรรม	กุมารเวชกรรม	ห้องผ่าตัด	วิสัญญี	ห้องคลอด	จิตเวช	จักษุโสต	อุบัติเหตุฉุกเฉิน	ผู้ป่วยนอก	งานป้องกันฯ
สูติกรรม		-	*		*		*		*		*			
ศัลยกรรม			-			*	*							
ศัลยกรรมกระดูก				-			*							
อายุรกรรม					-	*								
กุมารเวชกรรม						-	*							
ห้องผ่าตัด							-	*		*		*	*	
วิสัญญี								-						
ห้องคลอด									-					
จิตเวช										-				
จักษุโสต											-			
อุบัติเหตุฉุกเฉิน												-		
ผู้ป่วยนอก													-	
งานป้องกันฯ														-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) ของลักษณะงานกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าแตกต่างกันดังนี้

คู่ที่ 1	กลุ่มงานสูติกรรม	กับ	กลุ่มงานศัลยกรรม
คู่ที่ 2	กลุ่มงานสูติกรรม	กับ	กลุ่มงานอายุรกรรม
คู่ที่ 3	กลุ่มงานสูติกรรม	กับ	ห้องผ่าตัด
คู่ที่ 4	กลุ่มงานสูติกรรม	กับ	ห้องคลอด
คู่ที่ 5	กลุ่มงานสูติกรรม	กับ	กลุ่มงานจักษุ - โสต
คู่ที่ 6	กลุ่มงานศัลยกรรม	กับ	กลุ่มงานกุมารเวชกรรม
คู่ที่ 7	กลุ่มงานศัลยกรรมกระดูก	กับ	กลุ่มงานห้องผ่าตัด
คู่ที่ 8	กลุ่มงานอายุรกรรม	กับ	กลุ่มงานกุมารเวชกรรม
คู่ที่ 9	กลุ่มงานกุมารเวชกรรม	กับ	ห้องผ่าตัด
คู่ที่ 10	ห้องผ่าตัด	กับ	กลุ่มงานศัลยกรรม
คู่ที่ 11	ห้องผ่าตัด	กับ	กลุ่มงานวิสัญญีพยาบาล
คู่ที่ 12	ห้องผ่าตัด	กับ	กลุ่มงานจิตเวช
คู่ที่ 13	ห้องผ่าตัด	กับ	กลุ่มงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน
คู่ที่ 14	ห้องผ่าตัด	กับ	กลุ่มงานผู้ป่วยนอก

พยาบาลวิชาชีพที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงานสูติกรรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงานศัลยกรรม, อายุรกรรม, ห้องผ่าตัด และจักษุ - โสต

พยาบาลวิชาชีพที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงานกุมารเวชกรรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงาน ศัลยกรรม และอายุรกรรม

พยาบาลวิชาชีพที่ทำงานอยู่ในแผนกห้องผ่าตัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงาน ศัลยกรรมกระดูก, กุมารเวชกรรม, ศัลยกรรม, วิสัญญี, จิตเวช, อุบัติเหตุฉุกเฉิน และผู้ป่วยนอก

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ ภาระงาน และความเครียดจากการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แผนกที่มีผู้ป่วยหนาแน่น รับผู้ป่วยจำนวนไม่จำกัด ทั้งยังเป็นผู้ป่วยหนัก และอยู่ในภาวะวิกฤติ จะมีอัตราการลาออกของพยาบาลสูง ดังเช่น กลุ่มงานอายุรกรรม, ศัลยกรรม



เป็นต้น สำหรับห้องผ่าตัดของโรงพยาบาลพระปกเกล้า มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ต้องขึ้นเวรเสริม  
 พยาบาลวิชาชีพใหม่หมุนเวียนน้อยจึงมีพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุมากขึ้นร่วมกับวิธีการปฏิบัติงานต้อง  
 ยืนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีปัญหาด้านสุขภาพ เช่น ปวดหลัง พยาบาลวิชาชีพห้องผ่าตัด จึงมีแนวโน้ม  
 ลาออกเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 9 พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงาน  
 ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการ  
 ตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามรายได้

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
ระหว่างกลุ่ม	4	1.260	0.315	3.164	0.015*
ภายในกลุ่ม	220	21.899	0.100		
รวม	224	23.159			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ One - way ANOVA เพื่อ  
 เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า  
 ของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามตามรายได้ พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีตามรายได้ต่างกัน มีปัจจัย  
 ที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน ( $F = 3.164, Sig. = 0.015$ )  
 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย และเมื่อทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีการ LSD (Least Significant  
 Difference Test) พบว่า มีความแตกต่างกันดังนี้ (ดังตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ  
ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับรายได้

รายได้	$\bar{X}$	น้อยกว่า 15,000 บาท	15,000 - 20,000 บาท	20,001 - 25,000 บาท	25,001 - 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
น้อยกว่า 15,000 บาท	2.85	-				*
15,000 - 20,000 บาท	3.03		-			
20,001 - 25,000 บาท	3.04			-		
25,001 - 30,000 บาท	2.85				-	*
มากกว่า 30,000 บาท	3.10					-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการ LSD (Least Significant Difference Test) ของรายได้ กับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าแตกต่างกันดังนี้

คู่ที่ 1 น้อยกว่า 15,000 บาท กับ มากกว่า 30,000 บาท

คู่ที่ 2 25,001 - 30,000 บาท กับ มากกว่า 30,000 บาท

พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท และ 25,001 - 30,000 บาท

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้น้อยมักเป็นพยาบาลจบใหม่ และไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ เมื่อทำงานได้ 1 - 3 ปี มีประสบการณ์มากพอ จะลาออกไปหางานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า เช่น โรงพยาบาลเอกชน บริษัทขายอุปกรณ์การแพทย์ หรือบริษัทฯ เป็นต้น ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้สูงมักอยู่ในโรงพยาบาลมานาน มีตำแหน่งสูงขึ้น การลาออกไปทำงานที่ใหม่มักได้ค่าตอบแทนน้อยกว่าเดิม ร่วมกับมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานมากกว่า จึงไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น

สมมติฐานที่ 10 พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามภูมิลำเนา

ภูมิลำเนา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
อยู่ในจังหวัดจันทบุรี	211	2.89	0.32	-2.161	0.032*
อยู่ต่างจังหวัด	14	3.09	0.32		

\* $p < .05$

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการใช้สถิติ t - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามภูมิลำเนา พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน ( $t = -2.161, Sig. = 0.032$ ) จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะพยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่ถ้าไม่ได้แต่งงานย้ายติดตามคู่สมรส มักไม่ย้ายไปไหน ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดมักมีแนวโน้มย้ายกลับด้วยเหตุผลด้านภาระครอบครัว ต้องไปดูแลบิดามารดา ไม่มีที่พักอาศัยขณะทำงาน หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำงานสูง การให้สวัสดิการที่เพียงพอ เหมาะสม อาจช่วยแก้ปัญหานี้ได้

สมมติฐานที่ 11 พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

จำแนกตามภาระความรับผิดชอบ

ภาระความรับผิดชอบ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
มี	184	2.89	0.32	- 0.739	0.461
ไม่มี	41	2.92	0.32		

$p < .05$

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการใช้สถิติ t - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามภาระความรับผิดชอบ พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีภาระความรับผิดชอบกัน ( $t = - 0.739$ ,  $Sig. = 0.461$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบ มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีภาระความรับผิดชอบ เพราะ การทำงานในโรงพยาบาลใหญ่ และการได้รับราชการ ทำให้ บิคามารดาและครอบครัวได้รับสิทธิด้านค่ารักษาพยาบาล การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากญาติพี่น้อง และการได้มีโอกาสดูแลคนในครอบครัวเมื่อต้องมาใช้บริการรักษาในโรงพยาบาล ทำให้ไม่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล

สมมติฐานที่ 12 พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริม มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้ทำอาชีพเสริม

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามการทำอาชีพเสริม

การทำอาชีพเสริม	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	<i>t</i>	Sig.
ทำ	54	2.83	0.28	-1.461	0.145
ไม่ทำ	171	2.91	0.33		

$p < .05$

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการใช้สถิติ *t* - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามการทำอาชีพเสริม พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ทำอาชีพเสริม ( $t = -1.461$ ,  $Sig. = 0.145$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริม มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้ทำอาชีพเสริม เพราะ การทำอาชีพเสริม เป็นการเพิ่มรายได้ ถ้าไม่ได้มีผลกระทบมากโดยตรงเช่น อาชีพเสริมทำรายได้มากกว่าการทำงานเป็นพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลวิชาชีพมักไม่คิดลาออกหรือย้ายออก บางครั้งการเป็นพยาบาลวิชาชีพยังช่วยให้การทำอาชีพเสริมบางอาชีพเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น การขายประกัน การมีอาชีพเสริมจึงไม่ผลต่อระดับความคิดเห็นในการตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล

## ตารางที่ 29 สรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2. พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3. พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4. พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
5. พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
6. พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
7. พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
8. พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
9. พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
10. พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
11. พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
12. พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริม มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้ทำอาชีพเสริม	ปฏิเสธสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ, สถานภาพสมรส, สถานภาพการปฏิบัติงาน, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ, ตำแหน่งงาน, ลักษณะงาน, รายได้, ภูมิลำเนา, ภาวะความรับผิดชอบ และ การทำอาชีพเสริม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรีพระปกเกล้า หาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรโดยใช้สูตรคำนวณ ของยามานะ (Yamane, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับ ได้ที่ .05 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบบเป็นสัดส่วนจากนั้นสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการจับฉลากรายชื่อตามจำนวนที่คำนวณได้ในแต่ละกลุ่ม และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 225 ชุด ใช้สถิติค่าความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ Independent Sample t - test สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม และ One - Way ANOVA ในการหาค่าความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระ ที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปและใช้ LSD (Least Significant Difference Test) เพื่อทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ว่าตัวแปรคู่ใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสรุปผลการศึกษาจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

พระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ตามรายด้าน

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

## สรุปผลการศึกษา

### ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี ส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วงอายุ 46 - 50 ปี และน้อยที่สุดเป็นช่วงอายุ 26 - 30 ปี โดยมากสมรสหรือมีคู่แล้ว และส่วนน้อยที่สุดมีสถานภาพหม้ายหรือหย่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ รองลงมา เป็นลูกจ้างชั่วคราว โดยพบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 84.00 ส่วนมากมีระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามากกว่า 15 ปีขึ้นไป และน้อยที่สุด มีระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า น้อยกว่า 1 ปี ส่วนมากเป็นพยาบาลวิชาชีพอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามากกว่า 15 ปีขึ้นไป และน้อยที่สุดน้อยกว่า 1 ปี ในขณะที่ส่วนมากมีตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้า โดยส่วนมาก ทำงานอยู่ในแผนกอายุรกรรม รองลงมาได้แก่ ทำงานอยู่ในแผนกศัลยกรรม และน้อยที่สุด ทำงานอยู่ที่งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลและหน่วยจ่ายกลาง พยาบาลวิชาชีพ ส่วนมากมีเงินเดือน มากกว่า 30,000 บาทต่อเดือน และส่วนน้อยที่สุดมีเงินเดือน 25,001 - 30,000 บาท โดยพบว่า ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดจันทบุรี มีภาระที่ต้องรับผิดชอบ และไม่มีอาชีพเสริม

### ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าภาพรวมด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 3

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 4

ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 5

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 6

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง ที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นสิ่งจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมีอัตราเงินเดือนที่ยุติธรรมมากพอสำหรับการดำรงชีพ อยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจไม่ต้องหางานทำเพิ่ม และมีความมั่นคงในงานได้แก่



การได้รับการบรรจุให้รับราชการ จะเป็นแรงจูงใจ ไม่อยากลาออก แต่เนื่องจากในปัจจุบัน การขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพทำให้ต้องมีการจัดอัตรากำลังเพื่อให้เพียงพอกับการทำงาน จึงมีการย้ายสถานที่ปฏิบัติงานบ้างในแต่ละเวร ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด เพราะต้องปรับตัวให้เข้ากับ งานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ ส่งผลให้ไม่อยากทำงาน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร พบว่า พยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล ต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

การทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงพยาบาลเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 การเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะช่วยให้โรงพยาบาลพระปกเกล้า ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า นโยบายและการบริหารของผู้บริหารมีความยุติธรรมและ ความเห็นว่าเป็นโรงพยาบาลที่ดีที่สุดในที่จะทำงานด้วย เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพ ให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ การไม่ได้รับความยุติธรรมจาก นโยบายและการบริหาร ของผู้บริหาร เช่น ความไม่เป็นธรรมในการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน, การมอบหมายงาน, การเล่นพรรคเล่นพวก, การไม่ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้า เป็นต้น ทำให้ มีความคิดว่าสถานที่ที่ทำงานนี้ไม่ใช่องค์กรที่ดีที่สุดในที่จะทำงานด้วย

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความต่อเนื่องในงานและ ความมั่นคง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่มั่นคง อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1  
โรงพยาบาลพระปกเกล้ามีความมั่นคงในงานดีกว่าโรงพยาบาลอื่น อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถมากกว่าความพอใจของผู้บังคับบัญชา กับโรงพยาบาลนี้มีนโยบาย สำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลอย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญ เป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานที่ไม่มีหลักเกณฑ์

ที่ชัดเจน แต่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา หรือเรียงตามลำดับ โดยไม่ต้องมีผลงานเด่น ทำให้พยาบาลวิชาชีพ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งผลถึงการสนับสนุน ส่งเสริม ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ความพอใจในพอใจในเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับจากโรงพยาบาลแห่งพระปกเกล้า อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1

เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ เหมาะสมกับงานที่ทำ และความสามารถของท่าน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน และ สวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน เช่น บ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน การตรวจสุขภาพ หรือเงินช่วยเหลืออื่น ๆ มีความเหมาะสมเพียงพอ เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ ในสภาวะปัจจุบัน โรงพยาบาลต้องบริหารงานภายใต้งบประมาณที่จำกัด อัตราค่าจ้างพยาบาลที่ขาดแคลน ร่วมกับต้องเพิ่มคุณภาพด้านการบริการเมื่อความต้องการของประชาชนมีเพิ่มขึ้น ทำให้พยาบาลวิชาชีพมีภาระงานเพิ่มขึ้น ประกอบกับค่าตอบแทนของโรงพยาบาลรัฐแตกต่างจากเอกชนมาก จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบและไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ความสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1

ความสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ และวิจรณ์ญาณของตนเองตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน และความพอใจกับงานที่รับผิดชอบ หรืองานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ การทำงานของพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ทำงานเป็นกะ ๆ ละ 8 ชั่วโมง แบ่งเป็น เช้า - บ่าย - ดึก บางครั้งไม่สามารถทำงานตามกะที่รับผิดชอบได้ต้องหาผู้มารับผิดชอบขึ้นทำงานแทน เรียกว่า “แลกเวร” แต่ถ้า “แลกเวร” ไม่ได้ก็ต้องขึ้นมาทำงานในขณะที่ตนเองมีความเครียดอยู่ ส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานและเกิดความคับข้องใจ ไม่อยากทำงาน รวมถึงถ้าได้รับมอบหมายให้มีหน้าพิเศษเพิ่มขึ้นจากการให้บริการพยาบาล จะยิ่งเพิ่มภาระงานมากขึ้น เวลาพักผ่อนน้อยลง

ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1

การมีความพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า เพื่อนร่วมงานในทีมงานให้การสนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกัน และความยินดีช่วยเหลือ และแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นของแต่ละคน และมีอัตราค่าจ้างน้อยทำให้งานล้นมือ เวลาพักผ่อนและวันหยุดน้อย ทำให้การแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกันเป็นไปได้ยาก

ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามรายด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อได้ดังนี้

หัวหน้าของท่านให้โอกาสท่านในการปรึกษาหารือ หรือเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา การปฏิบัติงานเป็นประจำ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1

หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน เพื่อส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้าทุกครั้งที่มีการประเมินผล การปฏิบัติงาน, หัวหน้าให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอภาคกับเพื่อนร่วมงาน และการสอนงานของ หัวหน้า เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ การไม่ได้รับทราบผลการ ประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ทราบข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ร่วมกับการไม่ได้รับการ อธิบายชี้แจง เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน การไม่ได้สนับสนุนจากหัวหน้างาน ทำให้ขาด ความเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง เกิดความเบื่อหน่ายต่องานและเพื่อนร่วมงาน ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ

#### **การทดสอบสมมติฐาน**

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธ สมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับ สมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับ สมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มี ผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีตามรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีภาระความรับผิดชอบกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริมมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ทำอาชีพเสริม จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

## อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าภาพรวมด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของประภา ทองวัฒนา (2542) ที่ได้ศึกษา ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในจังหวัดชัยนาท โดยศึกษาในพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชัยนาทและโรงพยาบาลชุมชน ของจังหวัดชัยนาทที่มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ผลป้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังว่าจะได้รับการสนองตอบจากองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความขัดแย้งทางบทบาท และความคลุมเครือทางบทบาท ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยรายด้านที่ผู้วิจัยได้ศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของจาริณี ศรีประเสริฐ และคณะ (2551) ที่ศึกษาเจตคติต่อการคงอยู่ในงาน บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง การรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงาน และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตภาคเหนือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าคะแนนเจตคติต่อการคงอยู่ในงานร้อยละ 72.19

บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง ร้อยละ 62.03 การรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงาน ร้อยละ 65.34 และการคงอยู่ในงานร้อยละ 62.25 โดยค่าคะแนนของตัวแปรมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง ที่พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญเป็นอันดับท้าย ๆ เพราะ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นสิ่งจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมีอัตราเงินเดือนที่ยุติธรรมมากพอสำหรับการดำรงชีพ อยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจไม่ต้องหางานทำเพิ่ม และมีความมั่นคงในงานได้แก่ การได้รับการบรรจุให้รับราชการ จะเป็นแรงจูงใจ ไม่อยากลาออก แต่เนื่องจากในปัจจุบันการขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพทำให้ต้องมีการจัดอัตรากำลังเพื่อให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานจึงมีการย้ายสถานที่ปฏิบัติงานบ้างในแต่ละแคว้น ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด เพราะต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ ส่งผลให้ไม่อยากทำงาน

2. เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ กับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้

2.1 อายุ พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของลดาวัลย์ ราชชนบริบาล (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 9 แห่ง ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษา และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และขัดแย้งกับการศึกษาของสุริย์ ท้าวคำลือ และพนิดา ดามาพงษ์ (2550) ที่ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยอายุ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุมากมักมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุน้อย และการมีอายุมากยังสัมพันธ์กับระยะเวลาที่อยู่และความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้รู้สึกอยากอยู่ในองค์กรต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะในปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพพบใหม่ อายุยังน้อย เมื่อมาทำงานในโรงพยาบาลภาครัฐ ไม่ได้รับ

การบรรจุเป็นข้าราชการ ภาระงานหนัก ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน จึงมีการลาออกในปีแรกที่เริ่มทำงาน และลดลงอย่างต่อเนื่องในปีถัดมา ส่วนพยาบาลวิชาชีพอาวุโสทำงานมานาน เมื่อไม่มีอัตรากำลังใหม่มาเพิ่ม ไม่สามารถออกเวรกะ บ่าย - ค่ำ - ค่ำ ได้ ภาระงานหนักมากขึ้น มีปัญหาสุขภาพ รวมถึงการมีนโยบายเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด พยาบาลวิชาชีพอาวุโส ส่วนหนึ่งจึงลาออกไป

2.2 สถานภาพสมรส พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชุตติมา สุวรรณประทีป (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร 8 แห่ง ผลการศึกษา พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะ คนที่สมรสแล้วมักต้องการความมั่นคงในอาชีพและรากฐานที่มั่นคงของครอบครัว จึงมักอยู่กับที่ไม่คิดโยกย้ายไปไหน เช่นเดียวกับคนโสดถ้าทำงานอยู่นาน ๆ มักเกิดความผูกพันกับองค์กรเพื่อนร่วมงาน ไม่อยากเปลี่ยนแปลง ร่วมกับเมื่ออยู่นานมีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น จึงไม่คิดลาออกหรือย้ายที่ทำงานเช่นเดียวกัน

2.3 สถานภาพการปฏิบัติงาน พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่ว่าการทำให้รู้สึกมั่นคงในงานที่ทำเป็นปัจจัยให้เกิดความพึงพอใจไม่คิดลาออก และขัดแย้งกับการศึกษาของกฤษดา แสงดี (2552) ที่ได้ศึกษาปัญหาสมองไหลของบุคลากรสุขภาพจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน พบว่า 48.68% ของพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ จะลาออกในปีแรกที่เริ่มทำงาน ในปีต่อมาจะลาออกอีก 25.57% และลดลงอย่างต่อเนื่องในปีถัดมา สิ่งที่น่าเป็นห่วงที่สุด คือพื้นที่ที่ขาดแคลนกำลังคนและอยู่ในข่ายทุรกันดาร เช่น จ.น่าน ลูกจ้างพยาบาลลาออกถึง 90% ในปีแรก แต่ในทางตรงข้ามพบว่า หากมีการบรรจุเข้ารับราชการ เช่น ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่พิเศษ กลับสามารถรักษาพยาบาลจบใหม่ได้ 92.3% ด้วยการให้บรรจุเป็นข้าราชการ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถึงแม้พยาบาลวิชาชีพจะมีสถานภาพการปฏิบัติงานที่มั่นคง

คือ ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการแล้วก็ตาม แต่สิ่งนี้ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันหรือสร้างความมั่นใจให้กับผู้บังคับบัญชาได้ว่า พยาบาลวิชาชีพเหล่านี้จะไม่ลาออก เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นอีกหลายประการที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพไม่อยากปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล เช่น ภาระงานหนัก ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน นโยบายบริหารงาน เป็นต้น สถานภาพการปฏิบัติงานที่มั่นคงจึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างความพึงพอใจให้คงอยู่ในองค์กรเท่านั้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า โรงพยาบาลที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะ การลาออกจากระบบราชการของพยาบาลวิชาชีพ เนื่องมาจากค่าตอบแทนต่ำ แต่ภาระงานหนัก รวมถึงขาดสวัสดิการ เช่น บ้านพัก เป็นต้น และแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ ๆ ไม่อยากทำงานในโรงพยาบาลรัฐ เนื่องจากมีสถานะเป็นลูกจ้างชั่วคราว ไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ จึงไม่มีสิทธิรับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา ส่วนที่มาทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราวในโรงพยาบาล เมื่อทำงานได้ 1 - 2 ปีและมีประสบการณ์มากพอ ก็ลาออกไปทำงานในภาคเอกชนที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า และภาระงานที่เบากว่า

2.4 ระดับการศึกษา พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชุตินา สุวรรณประทีป (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร 8 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะ การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า ไม่ได้ มีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องภาระงาน การขึ้นปฏิบัติงานตามกะเช้า - บ่าย - ดึก ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้การสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่ไม่ใช่สาขาทางการพยาบาล จะไม่สามารถนำมาเพิ่มวิทยฐานะในวิชาชีพได้ เมื่อมีทางเลือกที่ดีกว่าจึงเป็นช่องทางให้ลาออกไปทำงานอื่น



2.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของชุตินา สุวรรณประทีป (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครวิชาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร 8 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล และขัดแย้งกับการศึกษาของสุธิดา โดพันธ์านนท์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ระดับเงินเดือน และภูมิปัญญา และปัจจัยด้านครอบครัว ประกอบด้วย รายได้ของครอบครัว ภาระที่ต้องรับผิดชอบ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเป็นระยะเวลานาน ๆ ย่อมมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นแรงจูงใจให้อยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้การอยู่เป็นเวลานานย่อมมีเพื่อนร่วมงาน ที่มีความผูกพันทางด้านจิตใจ ส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นการลาออกหรือขอย้ายจึงน้อย ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ นอกจากปฏิบัติงานในสถานะลูกจ้างชั่วคราว ภาระงานที่หนัก ประสบการณ์น้อยบางครั้งทำงานผิดพลาดอาจถูกตำหนิ ค่าตอบแทนน้อย ความผูกพันต่อองค์กรมีน้อยจึงส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุงานใน 3 ปีแรกของการปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกสูง

2.6 ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกฤษฎา แสงดี (2552) ที่ศึกษาสถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพระหว่างปี 2548 - 2552 จากโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป 67 แห่ง พบว่า พยาบาลจบใหม่ที่เป็นลูกจ้างลาออก 9 เท่าของข้าราชการ และสอดคล้องกับการศึกษาของลดาวัลย์ ราชธนบริบาล (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ขนาด (จำนวนบุคลากร) ภาวะผู้นำ ระดับเงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาสได้รับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ การที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานมากเท่าใด มักจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น จากการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้การมีตำแหน่งสูงและมีอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ทักษะ สมรรถนะเชิงวิชาชีพพลดลง เป็นข้อจำกัดให้ทางเลือกถูกจำกัดลง ด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการพยาบาลวิชาชีพน้อยส่วนใหญ่เป็นพยาบาลจบใหม่ ค่าตอบแทนน้อย และไม่มีแรงจูงใจด้านความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นลูกจ้างชั่วคราว มีโอกาสแสวงหางานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่าการทำงานภาครัฐ จึงทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลต่างออกไป

2.7 ตำแหน่งงาน พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจาริณี ศรีประเสริฐ และคณะ (2551) ที่ศึกษาเจตคติต่อการคงอยู่ในงาน บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง การรับรู้การควบคุมการคงอยู่ในงาน และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตภาคเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารและปฏิบัติงานการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบ กลุ่มตัวอย่างมีค่าคะแนนเจตคติต่อการคงอยู่ในงานร้อยละ 72.19 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างกัน เพราะ การทำงานในปัจจุบัน เป็นการทำงานภายใต้ความกดดันหลายอย่าง เช่น การขาดแคลน อัตรากำลัง อุปกรณ์เครื่องมือที่จำกัด กระแสความต้องการการดูแลด้านสุขภาพสูงขึ้น ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมและช่องว่างของค่าตอบแทนสูงเมื่อเทียบกับวิชาชีพอื่น ทำให้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการมองหาหนทางอื่นที่ดีกว่าในเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน ส่วนพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าจะมีความเครียดในเรื่องบริหารจัดการเรื่องอัตรากำลังที่ขาดแคลน การควบคุมกำกับไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทั้ง ๆ มีตำแหน่งหัวหน้าแต่ค่าตอบแทนและตำแหน่งไม่ต่างจากระดับปฏิบัติการ แต่ต้องรับผิดชอบสูงกว่า จึงโอกาสลาออกหรือโยกย้ายสูง

2.8 ลักษณะงาน พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุริย์ ท้าวคำลือ และพินดา ดามาพงษ์ (2550) ที่ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานอย่างนัยสำคัญได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของลดาวัลย์ ราชชนนบริบาล (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกัน พยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป ลักษณะงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ ภาระงาน และความเครียดจากการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แผนกที่มีผู้ป่วยหนาแน่น รับผู้ป่วยจำนวนไม่จำกัด ทั้งยังเป็นผู้ป่วยหนักและอยู่ในภาวะวิกฤติ จะมีอัตราการลาออกของพยาบาลสูง ดังเช่น แผนกอายุรกรรม, ศัลยกรรม เป็นต้น สำหรับแผนกห้องผ่าตัดของโรงพยาบาลพระปกเกล้า มีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต้องขึ้นเวรเสริม พยาบาลวิชาชีพใหม่หมุนเวียนน้อยจึงมีพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุมากขึ้นร่วมกับวิธีการปฏิบัติงานต้องขึ้นเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีปัญหาด้านสุขภาพ เช่น ปวดหลัง พยาบาลวิชาชีพห้องผ่าตัด จึงมีแนวโน้มลาออกเพิ่มขึ้น

2.9 รายได้ พยาบาลวิชาชีพที่มีตามรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของลดาวัลย์ ราชชนนบริบาล (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ขนาด (จำนวนบุคลากร) ภาวะผู้นำ ระดับเงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาสได้รับการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และขัดแย้งกับการศึกษาของสุริดา โดพันธ์านนท์ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ระดับเงินเดือน และภูมิลำเนา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ พยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้น้อยมักเป็นพยาบาลจบใหม่ และไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ เมื่อทำงานได้ 1 - 3 ปี มีประสบการณ์มากพอ จะลาออกไปหางานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า เช่น โรงพยาบาลเอกชน บริษัทขายอุปกรณ์การแพทย์ หรือบริษัทยา เป็นต้น ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีรายได้สูงมักอยู่ในโรงพยาบาลมานาน มีตำแหน่งสูงขึ้น การลาออกไปทำงานที่ใหม่มักได้ค่าตอบแทนน้อยกว่าเดิม ร่วมกับมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานมากกว่า จึงไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น

2.10 ภูมิสำเนา พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิสำเนาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิชนันท์ พุ่งลัดดา (2548) ที่ได้ศึกษา การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงานโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน ความสะดวกในการเดินทาง ค่าตอบแทน และโอกาสก้าวหน้า โดยตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมกันพยากรณ์กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและภาคเอกชน ได้ถูกต้องร้อยละ 76.04 และขัดแย้งกับการศึกษาของ สุธิดา โดพันธานนท์ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ระดับเงินเดือน และภูมิสำเนา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิสำเนาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกัน เพราะ พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิสำเนาอยู่ในจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่ถ้าไม่ได้แต่งงานย้ายติดตามคู่สมรส มักไม่ย้ายไปไหน ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิสำเนาอยู่ต่างจังหวัดมักมีแนวโน้มย้ายกลับด้วยเหตุผลด้านภาระครอบครัว ต้องไปดูแลบิดามารดา ไม่มีที่พักอาศัยขณะทำงาน หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำงานสูง การให้สวัสดิการที่เพียงพอ เหมาะสม อาจช่วยแก้ปัญหานี้ได้

2.11 ภาระความรับผิดชอบ พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีภาระความรับผิดชอบกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย อธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีภาระที่ต้องรับผิดชอบ แต่ส่วนมากก็มีรายได้ มากกว่า 30,000 บาท ดังนั้น

จึงเป็นไปได้ว่า กลุ่มตัวอย่าง จะมีความคิดเห็นว่า ภาระความรับผิดชอบที่มี ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุริดา โตพันธานนท์ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านครอบครัว ประกอบด้วย รายได้ของครอบครัว ภาระที่ต้องรับผิดชอบ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภาระความรับผิดชอบ มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีภาระความรับผิดชอบ เพราะ การทำงานในโรงพยาบาลใหญ่ และการได้รับราชการ ทำให้ บิคามารดาและครอบครัวได้รับสิทธิด้านค่ารักษาพยาบาล การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากญาติพี่น้อง และการได้มีโอกาสดูแลคนในครอบครัวเมื่อต้องมาใช้บริการรักษาในโรงพยาบาล ทำให้ไม่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล

2.12 อาชีพเสริม พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริมมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ทำอาชีพเสริม จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย อธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีอาชีพเสริม แต่ส่วนมากก็มีรายได้ มากกว่า 30,000 บาท ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่า กลุ่มตัวอย่าง จะมีความคิดเห็นว่าการทำอาชีพเสริม ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจไม่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล สอดคล้องกับ ของการศึกษาลอ อริยกุลนิมิต (2546) ที่ศึกษา การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลพบว่า การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มการพยาบาล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำอาชีพเสริม มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไม่แตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้ทำอาชีพเสริม เพราะ การทำอาชีพเสริม เป็นการเพิ่มรายได้จากงานประจำที่ทำอยู่ ถ้าไม่ได้มีผลกระทบมากโดยตรง เช่น อาชีพเสริมทำรายได้มากกว่าการทำงานเป็นพยาบาลไม่มากนัก หรือไม่ได้มีความต้องการเปลี่ยนอาชีพเสริมเป็นอาชีพหลัก พยาบาลวิชาชีพมักไม่คิดลาออกหรือย้ายออก เนื่องจากบางครั้งการเป็นพยาบาลวิชาชีพยังช่วยให้การทำอาชีพเสริมบางอาชีพเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น การขายประกัน การเปิดคลินิก เป็นต้น การมีอาชีพเสริมจึงไม่ผลต่อระดับความคิดเห็นในการตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ดังปรากฏผลการศึกษานำเสนอและสรุปไว้แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นบางอย่างที่สำคัญ จึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษาในครั้งนี้ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อความมั่นคงในการรักษาบุคลากรพยาบาลวิชาชีพ ให้มีความรักและความผูกพันที่ดีต่อองค์กรในระยะยาว ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรบริหารจัดการ เรื่องสวัสดิการอย่างเหมาะสม
2. ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง ควรมีนโยบาย ในเรื่องความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างชัดเจน กำหนดเส้นทางก้าวหน้าทางสายอาชีพ เพื่อสนับสนุน ทำให้เกิดความมั่นใจในอาชีพ และอนาคตที่ดี เป็นแรงจูงใจให้พยาบาลวิชาชีพคงอยู่ในองค์กรนานที่สุด

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการศึกษา ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ทำให้ได้ทราบว่าหัวข้อไหนของด้านใดที่ยังเป็นสิ่งที่ควรปรับปรุง โดยผู้วิจัยนำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร
  - 1.1 นโยบายและการบริหารของผู้บริหารมีความยุติธรรม
  - 1.2 โรงพยาบาลพระปกเกล้าเป็นโรงพยาบาลที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย
2. ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง
  - 2.1 การพิจารณาแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถมากกว่าความพอใจของผู้บังคับบัญชา ให้มีความโปร่งใสยุติธรรม
  - 2.2 ควรมีนโยบายสำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลอย่างชัดเจน
3. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
  - 3.1 มีการดูแลเงินเดือนและค่าตอบแทนให้ได้รับอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน

3.2 มีการดูแลสวัสดิการที่ควรได้รับ เช่น บ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน การตรวจสุขภาพ หรือเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ให้เหมาะสม เพียงพอ

#### 4. ด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน

4.1 ควรมีความยืดหยุ่นในการแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

4.2 การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ หรืองานพิเศษอื่น ๆ ควรให้ ตามความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสม เท่าเทียมกัน

#### 5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ส่งเสริมทีมงานให้มีการสนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกัน

5.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมในงานด้วยความเต็มใจ และการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกัน

#### 6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

6.1 หัวหน้าควรให้ข้อมูลย้อนกลับทุกครั้งที่มีประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.2 การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความเสมอภาค ไม่ลำเอียง

6.3 หัวหน้าควรสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

หากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเชิงวิชาการดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อศึกษาถึงแนวทางการแก้ไข ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และเตรียมมาตรการเพื่อลดการสูญเสียและธำรงรักษาให้พยาบาลวิชาชีพอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด

2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพโดยตรง จะได้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของการลาออก เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารและรักษานุคลากรพยาบาลวิชาชีพ ให้มีความรักและความผูกพันที่ดีต่อองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรีช สืบสนธิ์. (2538). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษดา แสงดี. (2545). *แนวทางการจัดอัตราค่าจ้างทางการแพทย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2549). ความไม่สมดุลของกำลังด้านสุขภาพ: ความท้าทายของการวางแผนทรัพยากร มนุษย์. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 13 (2), หน้า 43 - 72.
- กฤษดา แสงดี, เดือนเพ็ญ ชีรวรรณวิวัฒน์, วิจิต หล่อจิระชุนท์กุล และ จิราวัลย์ จิตรเวช. (2552). ตารางชีพการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย. *วารสารประชากร*, 1 (1), หน้า 75 - 93
- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2537). *จิตวิทยาทั่วไป*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย กรุงเทพ.
- คณะอนุกรรมการจริยธรรม. (2545). *แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติการพยาบาลตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: สภาการพยาบาล.
- งานการเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี. (2554, 30 ตุลาคม). *ข้อมูลบุคลากร จำแนกตามสาขาวิชาชีพ*. จันทบุรี: ม.ป.ท.
- จาริณี ศรีประเสริฐ, อวยพร ตันमुखกุลและยุพา ลี้มโฆษิต. (2551). เจตคติต่อการคงอยู่ในงาน บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิง การรับรู้การควบคุม การคงอยู่ในงาน และความตั้งใจคงอยู่ใน งานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิเขตภาคเหนือ. *พยาบาลสาร*, 35 (2), หน้า 59 - 60.
- แจ่มจันทร์ คล้ายวงศ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานของวิชาชีพโรงพยาบาล สมิติวช*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ชุตินา สุวรรณประทีป. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.*
- นิชนันท์ ฟุ้งลัดดา. (2548). *การวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่คงอยู่ในงาน โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ประภา ทองวัฒนา. (2542). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพในจังหวัดชัยนาท. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). “แรงจูงใจในการทำงาน” *จิตวิทยาการอุตสาหกรรม.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ฝ่ายบุคลากรกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี. (2554) *ข้อมูลเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล. จันทบุรี: รายงาน.*
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์.*
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). *แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.*
- มงคล นิลประภาพร. (2550). *ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกผู้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของประชาชน ในเขตการเลือกตั้งที่ 1 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ชรรวมสารจำกัด.*
- ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานและปัจจัยด้านองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ละออ อริยกุลนิมิต. (2546). *การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 17 (1), หน้า 56 - 58.*
- ลือชัย วงษ์ทอง. (2553). *ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยคอมพิวเตอร์เพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ศูนย์การศึกษาจันทบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- วิจิตร ศรีสุพรรณ. (2549). *แผนแก่วิกฤตวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์*. นนทบุรี. เอกสาร  
สรุปการบรรยาย.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ. (2552, 6 สิงหาคม). *สัมภาษณ์*.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ, ประคิด สุจฉายา, ชมนาดพจนามาตร์, วิลาวัณย์ เสนารัตน์, วิภาดา คุณาวิกติกุล  
และสุจิตรา เทียนสวัสดิ์. (2545). การผลิตกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์  
ของสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย 2544 - 2551. *พยาบาลสาร*, 29 (3),  
หน้า 1 - 17.
- วิจิตร อาวะกุล. (2542). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรีนติ้งเฮาส์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิณา โหระชัยยะ. (2541). *วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น: กรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทยาน. (2551). *แนวความคิดและทฤษฎีจิตรัฐประศาสนศาสตร์*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ธนุชพรีนติ้ง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และ สมชาย หิรัญกิตติ. (2530). *การบริหารสำนักงานแบบใหม่ ฉบับสมบูรณ์*.  
กรุงเทพฯ. พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติและสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ: ฉบับ  
มาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร.
- ศูนย์คุณภาพ โรงพยาบาลพระปกเกล้า. (2554). *ข้อมูล โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี*.  
จันทบุรี: ศูนย์คุณภาพโรงพยาบาลพระปกเกล้า.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุธิดา โดพันธานนท์. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพยาบาลวิชาชีพกลุ่ม  
พนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุริย์ ท้าวคำลือ และพนิดา ดามพงศ์. (2550). *ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน  
ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารพยาบาลศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 1 (1), หน้า 92 - 93.
- แสงเดือน ทวีสิน. (2539). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: หจก.เอ็กซ์เพรส มิเดีย.
- Kramer M, Schmalenberg C. (1988). Magnet hospitals: institutions of excellence. *Journal of  
Nursing Administration*, 18, pp. 13 - 24, pp. 11 - 19.

- Mak & Sockel, (2001). Hy: "A confirmatory Factor Analysis of Employee Motivation and Retention". *Information & Management*, 38, pp. 256 - 276.
- Glueck, W.F. (1982). *Personnel: A Diagnostic Approach*. (3 rd ed). Texas: Business Publication.
- Mathis, R.L. & Jacson J,H. (2004). *Human resource management*. (10 th ed). Singapore: Seng Lee Press.
- Mc Clure. M, Poulin M, Sovie M & Wandelt M. (1982). *Magnet hospital: Attraction and retention of professional nurse*. Kansas city, Mo: American Nurses Association.
- Mowday, Rt., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Behavior*, 14, pp. 224 - 247.
- Price,J. L. & Mueller.C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Massachusetts: Pitman Publishing.
- Simon, H.A. (1984). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Steers, R. M. & Porter, L.W. (1987). *Motivation and Work Behavior*. (4th ed). New York: Mc Graw - Hill International.
- WHO. (2006). *Why the Work Force is Important*. Geneva: WHO.
- Yamane, T. (1970). *Statistics: an Introductory Analysis*, (2 nd ed.). Tokyo: John Weatherhill Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

## แบบสอบถาม

เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ”

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอโดยภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน
3. ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และครบทุกข้อ
4. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

## แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) โดยเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

สำหรับผู้วิจัย

1. ปัจจุบันท่านอายุ 

( ) 20 - 25 ปี	( ) 25 ปีขึ้นไป - 30 ปี
( ) 30 ปีขึ้นไป - 35 ปี	( ) 35 ปีขึ้นไป - 40 ปี
( ) 40 ปีขึ้นไป - 45 ปี	( ) 45 ปีขึ้นไป - 50 ปี
( ) 51 ปี ขึ้นไป	
2. สถานภาพสมรส 

( ) 1. โสด	( ) 2. สมรส/ คู่	( ) 3. หม้าย/ หย่า/ แยก
------------	------------------	-------------------------
3. สถานภาพการปฏิบัติงาน 

( ) 1. ข้าราชการ	( ) 2. ลูกจ้างชั่วคราว
------------------	------------------------
4. ระดับการศึกษาสูงสุด 

( ) 1. ปริญญาตรี/เทียบเท่า	( ) 2. ปริญญาโทหรือสูงกว่า
----------------------------	----------------------------
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้า 

( ) 1. น้อยกว่า 1 ปี	( ) 2. 1 - 5 ปี
( ) 3. 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	( ) 4. 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี
( ) 5. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	
6. ระยะเวลาการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้า 

( ) 1. น้อยกว่า 1 ปี	( ) 2. 1 - 5 ปี
( ) 3. 5 ปีขึ้นไป - 10ปี	( ) 4. 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี
( ) 5. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	

7. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน
- ( ) 1. หัวหน้า ( ) 2. ผู้ปฏิบัติการ
8. ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- ( ) 1. สูตินรีเวชกรรม ( ) 2. ศัลยกรรม  
 ( ) 3. ศัลยกรรมกระดูก ( ) 4. อายุรกรรม  
 ( ) 5. กุมารเวชกรรม ( ) 6. ห้องผ่าตัด  
 ( ) 7. วิสัญญีพยาบาล ( ) 8. ห้องคลอด  
 ( ) 9. จิตเวช ( ) 10. จักษุ - โสต  
 ( ) 11. อุบัติเหตุและฉุกเฉิน ( ) 12.. ผู้ป่วยนอก  
 ( ) 13. งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล/ หน่วยจ่ายกลาง
9. ระดับเงินเดือน
- ( ) 1. น้อยกว่า 15,000 บาท ( ) 2. 15,001 - 20,000 บาท  
 ( ) 3. 20,001 - 25,000 บาท ( ) 4. 25,001 - 30,000 บาท  
 ( ) 5. มากกว่า 30,000 บาท
10. ภูมิลำเนา
- ( ) 1. อยู่ในจังหวัดจันทบุรี ( ) 2. อยู่ต่างจังหวัด
11. ท่านมีภาระหรือผู้อยู่ในความอุปการะที่ต้องรับผิดชอบหรือไม่
- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี
12. ท่านมีอาชีพเสริม นอกเหนือจากการเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้าหรือไม่
- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี



**ตอนที่ 2** แบบสอบถามข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ

- 2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร
- 2.2 ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง
- 2.3 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน
- 2.5 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 2.6 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ช่องระดับความคิดเห็น	ความหมาย
เห็นด้วยมากที่สุด	ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของท่านมากที่สุด
เห็นด้วยมาก	ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของท่านมาก
เห็นด้วยน้อย	ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของท่านน้อย
เห็นด้วยที่สุด	ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของท่านน้อยที่สุด

ที่มา : ดัดแปลงจากแบบสอบถามของสุริดา โดพันธานนท์ (2549) ตามแนวคิดของเมธีส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson, 2004)

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
<b>2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร</b>				
1. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ โรงพยาบาลพระปกเกล้า				
2. ท่านภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพยาบาลอยู่ใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า				
3. นโยบายและการบริหารของผู้บริหารมีความ ยุติธรรม				
4. โรงพยาบาลพระปกเกล้าเป็นโรงพยาบาลที่ดีที่สุด สำหรับท่านที่จะทำงานด้วย				
5. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะ ช่วยให้โรงพยาบาลพระปกเกล้าประสบความสำเร็จ				
6. ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงพยาบาล เสมอ				
7. ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานของ โรงพยาบาล พระปกเกล้าสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของท่านได้				
<b>2.2 ปัจจัยด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง</b>				
1. โรงพยาบาลพระปกเกล้ามีความมั่นคงในงานดีกว่า โรงพยาบาลอื่น				
2. ระเบียบการบริหารงานด้านบุคลากรของพยาบาล วิชาชีพใน โรงพยาบาลเป็นสิ่งที่ท่านยอมรับได้				
3. โรงพยาบาลพระปกเกล้ามีนโยบายสำหรับ ความก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลอย่างชัดเจน				
4. การพิจารณาแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการ เลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถมากกว่าความพอใจของผู้บังคับบัญชา				
5. ในการพิจารณาความดีความชอบ ท่านได้รับการ ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรมเสมอ				
6. ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่มั่นคง				

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	
<b>2.3 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
1. ท่านพอใจในเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับ จากโรงพยาบาลพระปกเกล้า					<input type="checkbox"/>
2. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ เหมาะสมกับงานที่ทำ และความสามารถของท่าน					<input type="checkbox"/>
3. ระบบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น เงินเดือน มีความโปร่งใสและยุติธรรม					<input type="checkbox"/>
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเพียงพอ ต่อการดำรงชีพ ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน					<input type="checkbox"/>
5. สวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันเช่น บ้านพัก ค่า รักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน การตรวจสอบสุขภาพ หรือเงิน ช่วยเหลืออื่น ๆ มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว					<input type="checkbox"/>
6. การดำเนินการด้านสิทธิต่างๆ รวมถึงการเบิกสิทธิ ประโยชน์ต่างๆ สะดวก รวดเร็ว					<input type="checkbox"/>
7. เงินเพิ่มที่ได้ นอกเหนือจากเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจใน การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามากขึ้น					<input type="checkbox"/>
<b>2.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและความมีอิสระในงาน</b>					
1. ท่านมีอำนาจตัดสินใจในการวางแผนดูแลผู้ป่วยหรือ แก้ไขปัญหาในการทำงานตามบทบาทวิชาชีพได้อย่างมี อิสระ					<input type="checkbox"/>
2. ท่านสามารถริเริ่ม วางแผน และปรับปรุงงานได้ด้วย ตนเอง					<input type="checkbox"/>
3. ท่านสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะใน การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					<input type="checkbox"/>
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทันเวลา					<input type="checkbox"/>
5. ท่านพอใจกับงานที่รับผิดชอบ หรืองานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย					<input type="checkbox"/>
6. ท่านสามารถแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อน ร่วมงานเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน					<input type="checkbox"/>

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลพระปกเกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	
7. ภาระงานที่ท่านต้องรับผิดชอบเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ของท่าน					<input type="checkbox"/>
8. ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ วิจรรณญาณของตนเองตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับ มอบหมาย					<input type="checkbox"/>
<b>2.5 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</b>					
1. บุคลากรในทีมงานของท่านช่วยเหลือ สนับสนุน ยอมรับซึ่งกันและกัน					<input type="checkbox"/>
2. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม					<input type="checkbox"/>
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานเป็นที่ปรึกษาและคอยให้ คำแนะนำที่ดีต่อกันในการทำงาน					<input type="checkbox"/>
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลือ และแบ่งเบา ภาระงานซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ					<input type="checkbox"/>
5. ท่านมีความพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ					<input type="checkbox"/>
<b>2.6 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>					
1. หัวหน้าของท่านให้โอกาสท่านในการปรึกษาหารือ หรือเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานเป็นประจำ					<input type="checkbox"/>
2. หัวหน้าของท่าน ให้โอกาสท่านศึกษาต่อ ดูงาน และ ฝึกอบรม					<input type="checkbox"/>
3. หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถของท่าน เพื่อส่งเสริมให้ท่านมี โอกาสก้าวหน้า					<input type="checkbox"/>
4. หัวหน้าของท่านยอมรับในผลงานและสนับสนุน การปฏิบัติงานของท่านเสมอ					<input type="checkbox"/>
5. หัวหน้าของท่านสอนงานแก่ท่านเสมอ					<input type="checkbox"/>
6. หัวหน้าของท่านให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ท่านทุกครั้ง ที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/>
7. หัวหน้าของท่านให้ความช่วยเหลือท่าน เสมอภาค กับเพื่อนร่วมงาน					<input type="checkbox"/>

(ขอขอบคุณ)

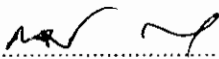
**ภาคผนวก ข**

**แบบรายงานผลการพิจารณาอนุมัติในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย**



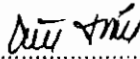
แบบรายงานผลการพิจารณาอนุมัติในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
โรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี

- ชื่อเรื่อง(ภาษาไทย) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระปกเกล้าของพยาบาลวิชาชีพ  
ชื่อเรื่อง(ภาษาอังกฤษ) Factors affecting the decision to work of register nurses in Prapokklao Hospital
- ชื่อผู้วิจัย นางอมารสี กมลสุขยีนยง
- หน่วยงานที่สังกัด โรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
- ผลการพิจารณาอนุมัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
(  ) อนุมัติ  
(  ) ไม่อนุมัติ
- วันที่ได้รับการอนุมัติ ..... 23 .....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2555

ลงนาม .....  .....

(นายแพทย์สมบูรณ์ สมหล่อ)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ลงนาม .....  .....

(รศ.(พิเศษ)นพ.อัษฎา ตียพันธ์)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี