



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

ปริญญา

รัฐศาสตร์

ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

สาขา

คณะ

เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

Motivation Factors Affecting Morale for Working of Somdejprasangkharach XVII  
Hospital Officers

นามผู้วิจัย นางสาวนันทิชา เจริญศิลป์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( อาจารย์สถาพร สันติบุตร, ร.ม. )

ประธานสาขาวิชา

( รองศาสตราจารย์นันทนา เลิศประสพสุข, ร.ป.ม. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

สิงสิงห์ มทาวิตยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

Motivation Factors Affecting Morale for Working of Somdejprasangkharach XVII  
Hospital Officers



นางสาวฉันทิชา เจริญศิลป์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

พ.ศ. 2556

ฉันทิษา เจริญศิลป์ 2556: ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
(รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์สถาพร สันติบุตร, ร.ม. 196 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 2) เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 3) เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 4) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งหาค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .980 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อยู่ในระดับมาก 2) ขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความแตกต่างกัน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความสัมพันธ์กัน

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Chanicha Charoensin 2013: Motivation Factors Affecting Morale for Working of Somdejprasangkharach XVII Hospital Officers. Master of Arts (Political Science), Major Field: Political Science, Faculty of Liberal Arts and Science. Thesis Advisor: Mr. Sathaporn Sontibutra, M.A. 196 pages.

The purposes of this research were 1) to study motivation factors of Somdejprasangkharach XVII hospital officers 2) to study morale for working of Somdejprasangkharach XVII hospital officers and 3) to compare morale for working of Somdejprasangkharach XVII hospital officers and 4) to study relationship between motivation factors and morale for working of Somdejprasangkharach XVII hospital officers. The samples in this study consisted of 170 Somdejprasangkharach XVII hospital officers. The data were collected by a questionnaire which had .980 confidence value. The statistics used in the research were percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance and Pearson product moment correlation coefficient with the level of statistical significance at .05.

The results of the research showed that 1) motivation factors of Somdejprasangkharach XVII hospital officers were at a high level, 2) morale for working of Somdejprasangkharach XVII hospital officers was also at a high level, 3) the morale for working of Somdejprasangkharach XVII hospital officers was different and 4) the motivation factors and morale for working of Somdejprasangkharach XVII hospital officers were related.

---

Student's signature

---

Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ทั้งนี้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์สถาพร สันติบุตร ประธานกรรมการที่ปรึกษา คร.ประสงค์ กัลป์ยามธรรม ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยและอาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษาให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางที่มีคุณค่า นำตลอดจนตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ตลอดจนให้ความเมตตาและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ซึ่งได้ให้คำแนะนำและคำปรึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ตลอดมา รวมทั้งเจ้าหน้าที่โครงการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (รัฐศาสตร์) ภาคพิเศษ ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ บุคลากร โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามทำให้งานวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้คุณค่าและคุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวที่ได้เป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้แก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ประสบการณ์แก่ผู้วิจัย และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ฉันทิชา เจริญศิลป์

เมษายน 2556

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
สมมติฐานในการวิจัย	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	9
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	12
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	49
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	62
กรอบแนวคิดในการวิจัย	63
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	64
วิธีและอุปกรณ์	64
ประชากร	64
กลุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การทดสอบเครื่องมือ	69
วิธีการเก็บข้อมูล	70
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	70

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลข้อวิจารณ์	72
ผลการวิจัย	72
ข้อวิจารณ์	133
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	153
สรุปผลการวิจัย	153
ข้อเสนอแนะ	170
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	173
ภาคผนวก	176
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	177
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม	189
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	196

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	73
2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้าน	75
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านความสำเร็จของงาน	76
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	77
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	79
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านโอกาสความก้าวหน้า	80
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านสภาพในการทำงาน	82
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน	83

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน	85
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจ ต่อปัจจัยด้านองค์กรด้านนโยบายและการบริหารงาน	86
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน	88
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานด้านความตั้งใจในการทำงาน	89
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานด้านการอุทิศตนเพื่องาน	91
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กร	93
15	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามเพศ	96
16	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามอายุ	97

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามอายุเป็นรายคู่	98
18	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงานจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่	99
19	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่	100
20	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน	101
21	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่	102
22	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่	103

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
23	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่	104
24	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่	106
25	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามระดับการศึกษา	107
26	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่	108
27	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่	109
28	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่	110

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
29	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามระดับเงินเดือน	111
30	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่	112
31	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่	113
32	การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่	114
33	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	115
34	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	116
35	ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	118

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
36	ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือ กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาล สมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	119
37	ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	121
38	ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้ากับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	122
39	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพในการทำงานกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	123
40	ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในการทำงานกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	125
41	ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาล สมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	126
42	ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและการบริหารงานกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	128
43	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	167

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)	13
2	ระดับความต้องการและการตอบสนองตามทฤษฎีของมาสโลว์	17
3	เปรียบเทียบลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y	18
4	แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Adaptation Vroom's Expectancy Theory of Motivation)	27
5	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าความคาดหวังและการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ	28
6	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ความคาดหวังและการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ	29
7	เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow กับ ทฤษฎีแรงจูงใจของ(Herzberg)	34
8	ความต้องการระหว่างความต้องการความสำเร็จและอำนาจของMcClelland กับ แรงจูงใจของ Herzberg และความต้องการระดับสูงของ Maslow	39
9	ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจการทำงานและเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	40
10	แสดงรูปแบบแรงจูงใจของลอว์เลอร์และพอร์ทเตอร์	43
11	การเปรียบเทียบแนวคิดความต้องการแบบของ Maslow และแบบของ Alderfer	45
12	ระบบเปิด	47
13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม	62

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ขวัญและกำลังใจของทุกคนหรือกลุ่มคนในหน่วยงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้งานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานหลายประการคือมีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นต่อหน่วยงาน มีความเสียสละ และรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ (แสวง ศิริพัฒน์, 2544: 16) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้งานบรรลุหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ก็คือขวัญของบุคคลและหมู่คณะนั่นเอง เพราะว่าขวัญและกำลังใจของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจหรือไม่พอใจ มีความสุขหรือไม่เพียงใดที่ขวัญของบุคคลและหมู่คณะสูงผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดบุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ผลงานก็จะต่ำและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย

ปัญหาสำคัญขององค์กรประการหนึ่งคือปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรที่จะละเลยความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมีคุณค่า เป็นหัวใจสำคัญที่จะผลักดันภารกิจทั้งหลายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจให้กับคนในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2546: 8)

บางครั้งองค์กรก็ต้องพบกับปัญหาบุคลากรไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ผลการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าอย่างที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุที่องค์กรจัดคนไม่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน หรืออาจเป็นเพราะตัวเขาเองไม่ได้ทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร อย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงไม่มีประโยชน์อะไรที่องค์กรจะมีบุคลากรที่ล้าแล้วแต่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่ได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนออกมาอย่างเต็มที่ เพราะถึงแม้บุคคลจะมีความรู้ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะทำให้การทำงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จ หรือผลงานที่ออกมาขาดประสิทธิภาพได้ องค์กรที่ชาญฉลาดย่อมต้องหาวิธีหรือเทคนิคที่จะจูงใจ ให้บุคลากรของตนสามารถทุ่มเทการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่ (วัฒนา โถสุวรรณ, 2546: 46)

โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 เป็นองค์กร หนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการด้านการแพทย์การรักษาพยาบาล ดังนั้นเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล จึงเป็นกลไกที่สำคัญในการทำให้โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ การพัฒนาเจ้าหน้าที่นั้น จะต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล การบำรุงขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจัดว่าเป็น แนวทางหนึ่งที่โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่จะมีการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพบุคลากร ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็น หน่วยงานองค์กรของรัฐ ซึ่งวิธีการในการพัฒนาบุคลากร นั้น มีหลายรูปแบบ เช่น การให้ทุนใน การศึกษาต่อ การให้ทุนฝึกอบรม การให้ทุนไปศึกษาดูงาน ในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดก็คือการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ซึ่งสามารถส่งผลทำให้ให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั้น นอกจากมีขวัญ และกำลังใจที่ดีแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งนั่นคือ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากแรงจูงใจที่บุคคลได้รับนั้นจะช่วยกระตุ้นเสริมแรงและสร้างกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จึงมีการปรับปรุงการทำงานทางการบริการ ให้แก่ผู้มารับบริการอย่างต่อเนื่องปัจจุบันจำนวนของโรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมเป็นจำนวนมากส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการ ให้บริการ อีกทั้งโรงพยาบาลต่างๆ ได้มีความตื่นตัวในการนำแนวคิดด้านคุณภาพของการให้บริการ ด้านการรักษาพยาบาลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ ทุกด้านของโรงพยาบาลให้มีคุณภาพสูงขึ้นและเป็นมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อเป็นหลัก ประกันเบื้องต้นว่า ผู้รับบริการจะได้รับบริการที่ดีมีประสิทธิภาพมีคุณภาพและเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 และปัจจัย เหล่านี้มีผลต่อระดับขวัญของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในการ ปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร โรงพยาบาลสมเด็จ

พระสังฆราชองค์ที่ 17 นำไปปรับปรุงสภาพการทำงาน และพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17
2. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17
3. เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17
4. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตัวแปรปัจจัยจูงใจ 4 ตัวแปร คือ 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงาน 4. โอกาสความก้าวหน้า เนื่องจากเป็นตัวแปรที่เป็นความต้องการระดับสูงของบุคลากรที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพอใจในงานสูงขึ้นและศึกษาปัจจัยค่าจูงเพียง (ปัจจัยอนามัย) 4 ตัวแปร คือ 1. สภาพในการทำงาน 2. ความมั่นคงในการทำงาน 3. ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน 4. นโยบายและการบริหาร เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายโดยตรงทำให้บุคลากรไม่มีความสุขในการทำงานและผู้วิจัยมิได้ศึกษาตัวแปรด้านเงินเดือนเนื่องจากการได้รับจากทางราชการ

## ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตเฉพาะเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 โดยศึกษาจากข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี โดยประชากรที่ทำการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 295 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีขอบเขตการวิจัยในแต่ละด้านดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านบุคคล คือ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ปัจจัยจูงใจแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

#### 1. ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะของงาน
- 1.4 โอกาสความก้าวหน้า

#### 2. ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

- 2.1 สภาพในการทำงาน
- 2.2 ความมั่นคงในการทำงาน
- 2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
- 2.4 นโยบายและการบริหาร

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งประกอบด้วย

1. ความตั้งใจในการทำงาน
2. การอุทิศตนเพื่องาน
3. ความผูกพันต่อองค์กร

### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี

3. ขอบเขตด้านประชากร คือ ข้าราชการของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำนวน 295 คน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำข้อมูลที่ได้เสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีความสุข
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเสนอใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรของโรงพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 เพื่อปรับปรุงเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ให้ดียิ่งขึ้น

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีขวัญและกำลังใจแตกต่างกัน
2. ปัจจัยองค์กร มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

## นิยามศัพท์

**ปัจจัย** หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจการทำงานในองค์กร ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

**1. ปัจจัยเชิงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำเช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยเชิงใจทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบยินดีในผลงาน และความรับผิดชอบของตนเอง การตอบสนองปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะ ตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งได้แก่

**1.1 ความสำเร็จในการทำงาน** หมายถึง เจ้าหน้าที่สามารถทำงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับ มอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ มีความพอใจที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จและมีความภาคภูมิใจใน ผลงานของตนเอง

**1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ได้รับการยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งได้รับการยกย่อง ว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของงานใน โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

**1.3 ลักษณะของงาน** หมายถึง การทำงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายตามสาขาวิชาที่ได้ จบการศึกษา ตามประสบการณ์ทำงาน ความชำนาญเฉพาะด้าน มีการประยุกต์การทำงานโดยใช้ ความคิดสร้างสรรค์ทำทลายความสามารถ และมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการทำงาน

**1.4 โอกาสความก้าวหน้า** หมายถึง โอกาสที่เจ้าหน้าที่จะประสบความสำเร็จ และได้รับการ สนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ การฝึกอบรมการสนับสนุนให้มีการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือ ก้าวหน้าขึ้นโดยมีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นรูปธรรมและมีความเคร่งครัด ก็คือ ระบบคุณธรรมที่ใช้ในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือระดับในการทำงาน อย่างมีความยุติธรรม และโปร่งใส

**2. ปัจจัยค้ำจุน** หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานเป็นปัจจัย ที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานเป็นปกติได้เป็นเวลานานปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยให้ การทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันมิให้คนผละออกจากงาน ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่คนทำงานได้เป็นอย่างมาก ซึ่งได้แก่

**2.1 สภาพในการทำงาน** หมายถึง กฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติต่างๆที่ใช้ในการทำงานและอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานในหน่วยงานที่มีเพียงพอต่อการใช้งาน ห้องทำงานมีความทันสมัย และสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยตลอดจนการรักษาความสะอาดในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

**2.2 ความมั่นคงในการทำงาน** หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 รวมถึงความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นใจต่อความมั่นคงในการทำงานที่คนนั้นได้ทำงานอยู่และความยั่งยืนของอาชีพ ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน รวมถึงความมั่นคงของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่จะคงอยู่สืบต่อไปในอนาคตภายภาคหน้า

**2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลคนในหน่วยงาน** หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือผู้ที่มีอำนาจปกครองเหนือตนได้อย่างราบรื่นและมีความสุข ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือกันในการทำงานการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและการสร้างความสัมพันธ์ควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน

**2.4 นโยบายและการบริหารงาน** หมายถึง นโยบายของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จะต้องแน่ชัดเพื่อให้เจ้าหน้าที่ดำเนินงานได้อย่างถูกต้องหรือแผนงานในการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่มีความพอใจในนโยบาย มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนแนวทางในการทำงาน

**ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ทัศนคติ หรือความรู้สึกภายในจิตใจ ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในหน้าที่งานประจำปกติ และงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมในกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประการ

**1. ความตั้งใจในการทำงาน** หมายถึง การที่บุคคลมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หรือร่วมกิจกรรมพิเศษที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ และทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ มีสมาธิในการทำงาน เพื่อมิให้งานที่ตนเองรับผิดชอบเกิดความเสียหาย

2. การอุทิศตนเพื่องาน หมายถึง การที่บุคลากรตั้งใจทำงานโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยและทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ทั้งในเวลาราชการ และนอกเวลาราชการ

3. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรให้ความสำคัญต่อองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นบ้านของตนเอง และตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุ โดยมองว่าองค์กรได้ทำให้ตนเองมีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย สามารถดูแลครอบครัว และยังได้รับสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานอื่นๆอีกมากมาย



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารต่างๆเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิดหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษา ดังนี้

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 1. ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าแนวคิดด้านกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่างประเทศ พบว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแหล่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะทำให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (โยเดอร์ Dele Yoder, 1972 อ้างใน จักรินทร์ แก้วพิชัย) ขวัญ หมายถึงสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่นๆ (Davis, 1951 อ้างใน จักรินทร์ แก้วพิชัย, 2552)

กาญจนา วสุศิริกุล (2540: 9) ขวัญหมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึก หรือทัศนคติที่จะส่งผลถึงการปฏิบัติหน้าที่การงานในหน่วยงานที่กระทำอยู่

สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ (2545: 396) กล่าวว่าสิ่งที่เน้นในเรื่องขวัญก็คือ ทัศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วม

ในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย ดังนั้น ขวัญจึงเป็นสิ่งที่ไหว่ตัวเปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะพลวัตอยู่เสมอ

กัญญามน อินหว่าง (2548: 10) ขวัญ คือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงาน โดยแรงผลักดันภายในที่แสดงออกมาต่อการทำงาน และต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้เกิดความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือต่อสู้อุปสรรคอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 155) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเลื่อยซา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

พรชนก สัจจามันมงคล (2550: 9) กำลังขวัญ หมายถึง ความรู้สึกภายในจิตใจ หรือทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัย ผลตอบแทน การยอมรับ หากขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีก็จะปฏิบัติงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

ขวัญชนก อินทะพงษ์ (2552: 9) กำลังขวัญ มีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น ความพยายามร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในงาน

บอย ทรงคะรักษ์ (2553:10) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกและความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

## ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมาแต่เพียงอย่างเดียว แต่หากมีส่วนประกอบอย่างอื่นอีกด้วยที่มีสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ความรู้สึกที่ดีต่อกัน การดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้องละเอียดถี่ถ้วน และความเห็นว่านโยบายขององค์กรเหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเป็นไปในทางร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารมากขึ้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้คือกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน กัญญาณ อินทวาท, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมี 2 ประการ คือ กำลังใจของแต่ละคน (Individual Morale) และกำลังใจของหมู่คณะ (Group Morale) ที่ใดมีกำลังใจของหมู่คณะสูงที่นั่นย่อมมีกำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงตามไปด้วย แต่ถ้าที่ใดมีกำลังใจของหมู่คณะต่ำกำลังใจของแต่ละคนย่อมต่ำลงด้วย ดังนั้น ระดับกำลังใจของบุคคลในองค์กร จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานอย่างมาก

บุญบง นันทพันธุ์ (อ้างใน พรชนก สัจจามันมงคล, 2550) ได้กล่าวว่า แม้กำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ขวัญของหมู่คณะก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ซึ่งจะยังมีประโยชน์แก่การปฏิบัติงานนานปีการ

อุทัย หิรัญโต (อ้างใน ขวัญชนก อินทพงษ์, 2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมกัน

5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

## 2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพบว่าการวิจัยด้านกำลังใจนั้นจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาอ้างอิงและเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงต่อไป

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับการทำงานของมนุษย์ มัลลิกา คันสอน ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นเทคนิคและวิธีการที่มีผู้สนใจศึกษามากมาย เนื่องจากมีความต้องการในการประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง โดยเฉพาะการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพทำให้นักวิชาการต่างๆ สนใจค้นคว้าและสร้างแบบจำลองการจูงใจ ซึ่งเราสามารถจำแนกการศึกษาการจูงใจอย่างกว้างๆ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of Motivation) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Need) พื้นฐานภายในของแต่ละบุคคลในแต่ละสภาพแวดล้อมซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าสมาชิกในองค์กรมีความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานอย่างไร ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการ หรือปรารถนาภายในบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมหรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่ สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน (McShane and Glinow) ทฤษฎีเนื้อหาเป็นที่รู้จักและยอมรับมี 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
2. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

3. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมัทธ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland)
4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (ริงสตรัค ประเสริฐศรี 2548)

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) จะให้ทางเลือกที่ยืดหยุ่นได้มากกว่าทฤษฎีเชิงเนื้อหา โดยที่ทฤษฎีกระบวนการอธิบายขั้นตอนที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในความคิดหรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น โดยทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีตั้งเป้าหมาย (มัลลิกา ต้นสอน 2545: 195) ซึ่งทฤษฎีต่างๆเหล่านี้ ไม่มีทฤษฎีใดได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ทุก ทฤษฎีต่างมีความสำคัญคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน สำหรับทฤษฎีที่จะกล่าวไปนี้ จะเป็นทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการทำงานของมนุษย์การบริหารและการจัดการของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามากที่สุด

กลุ่ม 3 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)

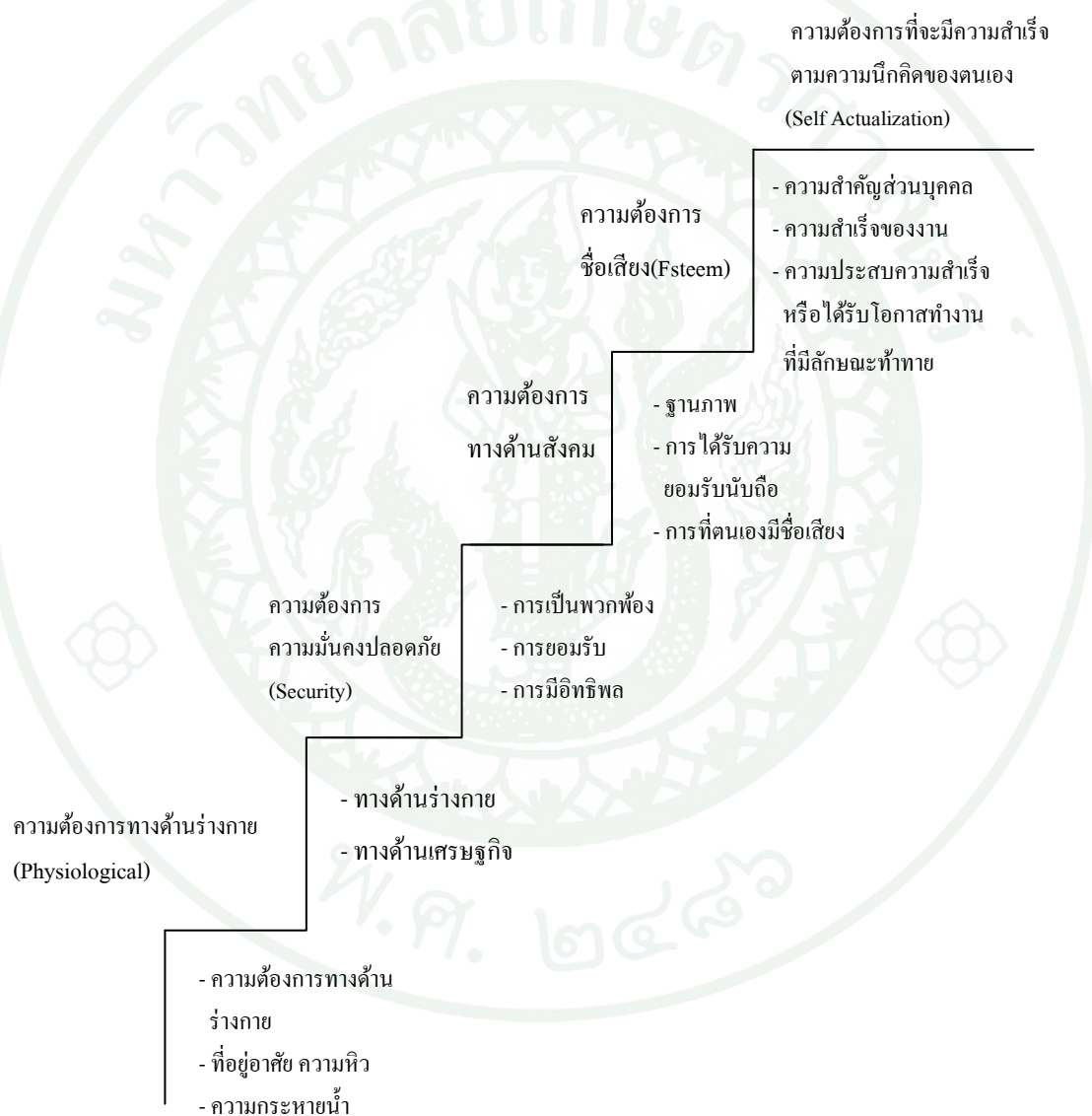
1. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มกระทำซ้ำๆอีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมที่พึงพาปรารถนา พฤติกรรมนั้นจะมีแนวโน้มกระทำที่น้อยลงจนหายไป ในที่สุดการเสริมแรงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

2. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforce)
3. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforce)
4. การยับยั้งพฤติกรรม (Extincticn)
5. การลงโทษ (Punishment)

6. การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ให้นำหลักของการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ควบคู่ไปกับการเสริมแรงจากฐานความคิดว่าผู้ปฏิบัติงานมักจะสังเกตดูว่าคนอื่นมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรและบังเกิดผลอย่างไรตามมาซึ่งตนเองจะได้เรียนรู้และกระทำพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลเช่นนั้นบ้าง (นรา สมประสงค์ 2544)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories)

Maslow's Need Hierarchy Abraham H. Maslow เป็นนักจิตวิทยา ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์โดยมีคิดว่าความต้องการของมนุษย์มีขั้นตอน ถ้าความต้องการอันหนึ่งได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน



ภาพที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ที่มา: มัลลิกา ตันสอน, การจัดการยุคใหม่ (Modern management) (กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2545, 197.

**ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** คือ การทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่ร่างกายในเมื่อเกิดความหิว ความกระหาย ความง่วง และความปรารถนาทางด้านเพศสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของแรงขับของมนุษย์ที่สำคัญเพื่อให้ตนเองมีความอยู่รอด Maslow พิจารณาว่าความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเสมือนพื้นฐานที่มาก่อนความต้องการสิ่งอื่นทั้งหมด ดังเช่น เมื่อคนหนึ่งมีความหิวจัดและต้องการอาหารอย่างรุนแรงความต้องการอย่างอื่นจะถูกกลืนไปหมดสิ้น

**ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs)** เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการทางด้านปลอดภัยก็จะเกิดขึ้นตามความต้องการความปลอดภัยนี้มีอยู่ 2 แบบ คือความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกายและความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ Maslow กล่าวว่า ผู้ใหญ่ที่มีสุขภาพดี ร่างกายปกติ และมีการดำรงชีวิตเหมือนบุคคลทั่วไป ส่วนใหญ่จะมีความพอใจในความมั่นคงที่เขาได้อยู่ ถ้าสังคมดำเนินไปด้วยความสงบคือ เป็นสังคมที่ดีทั่วไป จะทำให้บุคคลหรือสมาชิกของสังคมนั้นรู้สึกว่าคุณมีความปลอดภัยมั่นคงจากสัตว์ที่ดุร้าย จากอุทกภัยที่เปลี่ยนแปลง อาชญากรรม การข่มขู่ การฆ่ากรรมและการกดขี่ Maslow ยังกล่าวต่อไปอีกว่า เมื่อเกินจากจะจุดข้างต้น ความต้องการความมั่นคงในสมัยใหม่จะเพิ่มขึ้น การซื้อ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การทำงานที่มีความมั่นคงหรือมองในแง่หนึ่ง คือ การแสวงหาความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจของตนเองนั่นเอง

**ความต้องการทางด้านสังคมหรือความรักหรือความรักการยอมรับเป็นพวกพ้อง (Social or Love or Belonging Needs)** เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการของคนเราที่จะมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้รับการยอมรับและมีความสำคัญต่อกลุ่ม และอิทธิพลบางประการต่อกลุ่มก็จะเกิดขึ้น ความต้องการดังกล่าวเป็นความต้องการในด้านความรัก ความเป็นเจ้าของ และความรักใคร่คนเราจะแสวงหาเพื่อน ปรารถนาที่จะเพื่อนพ้อง ความต้องการทางด้านความรักนี้เป็นต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรักและได้รับความรักใคร่จากคนอื่นด้วย การขาดความรักใคร่ ในความคิดของ Maslow เห็นว่าสามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่เลวร้ายของการปรับตัวไปในทางที่เลวได้

**ความต้องการมีชื่อเสียงมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem Needs)** เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองและมีบุคคลอื่นยอมรับนับถือ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยากได้รับการยอมรับและเป็นที่ยกย่องของคนอื่นเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จ ความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกว่าคุณค่า

**ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึก (Self-Actualization Needs)** เมื่อความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคม ความมีฐานะเด่นทางด้านสังคม ได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่นานคนผู้นั้นก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจเกิดขึ้น หากว่าเขาไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ตนเองอยากจะทำ คนเราควรจะได้มีการให้โอกาสที่จะพยายามทำการมีชีวิตที่ดีขึ้น มีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ องค์กรประกอบอื่นๆ เช่น ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญ งานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน และโอกาสในการพิจารณาตนเองล้วนแต่เป็นความต้องการที่ท้าทายซึ่งถูกจัดรวมไว้ในความต้องการตอนนี้ด้วย Maslow สังเกตเห็นว่านักดนตรีต้องเล่นดนตรี จิตรกรต้องวาดรูป กวีต้องเขียนบทกวี พวกเขาเหล่านั้นมีความสุขกับการได้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำมากที่สุดนั้น เรียกว่า “Self Actualization”

**ความสำคัญของขั้นตอนของความต้องการ ( Significance of the Need Hierarchy)** ประเด็นสำคัญที่ควรจะเน้นให้ทราบเกี่ยวกับขั้นตอนของความต้องการก็คือ ประการแรก ความต้องการเหล่านี้มีความสำคัญเป็นขั้นตอนตามแนวตั้ง ตัวที่เป็นกลยุทธในการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานก็คือความต้องการทางด้านร่างกายและทางด้านความมั่นคงปลอดภัยเพื่อสะดวกในการอภิปราย เราอาจจะเรียกรวมว่า Economic Needs และเชื่อว่าทั้งสองสิ่งนี้สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจได้ในแง่ของการให้ค่าจ้างตอบแทนนั่นเอง หากว่าความต้องการทางด้านเศรษฐกิจยังไม่ได้รับการตอบสนองให้อยู่ในขั้นที่น่าพอใจ ความต้องการขั้นสูงกว่าจะยังไม่เกิดและอาจจะยังไม่เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงาน เช่น ถ้าบุคคลหนึ่งพบว่าตนได้รับค่าจ้างโดยทั่วไปในระดับต่ำและมีปัญหาความยุ่งยากในการหาซื้ออาหารให้แก่ครอบครัว คนๆนี้อาจจะไม่ตอบสนองต่อรางวัลที่กำหนดให้ ในแง่ของการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีชื่อเสียงหรือการทำอะไรได้สำเร็จตามความปรารถนา ดังนั้นเราจึงควรมีเหตุผลในการที่จะให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ โดยการให้ค่าจ้างที่พอเพียงและมีความมั่นคงมากพอก่อนที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในด้วยอย่างอื่น ๆ

ประการที่สอง มนุษย์เราต้องการมากที่สุดก็คือสิ่งที่เขาไม่มี หากว่าความต้องการได้รับการตอบสนองอยู่ในขั้นที่พึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะลดความสำคัญน้อยลงและไม่เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้มากอีก ตามเหตุผลแล้ว คำว่า “การตอบสนองอยู่ในขั้นที่พึงพอใจ” หมายความว่า การได้รับการตอบสนองแล้ว 70,80 หรือ 85 เปอร์เซ็นต์ มีน้อยมากที่ความต้องการอันหนึ่งจะได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์และความต้องการนั้นจะไม่หยุด เป็นสิ่งจูงใจไปเสียทั้งหมดเลย คือยังเป็นแรงจูงใจอยู่ แต่ก็น้อยมากนั่นเอง ดังตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลคนหนึ่งมีความรู้สึกที่ว่า ค่าจ้างที่เขาได้รับนั้นสมเหตุผลและมีความทัดเทียมกันและมีความรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการที่จะได้รับเช่นนี้เรื่อยๆ ไปความพยายามในการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้เขาปฏิบัติงานให้มีระดับสูงขึ้น โดยการใช้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจอย่างเดียว จะทำให้การจูงใจนั้นประสบความสำเร็จน้อยมากในจุดนี้ คนงานจะมีความ โน้มเอียงในการที่จะตอบสนองต่อรางวัลที่พวกเขา มีโอกาสในการที่จะได้รับความพึงพอใจในแง่ของความต้องการทางด้านสังคม การมีเกียรติยศ ชื่อเสียงหรือการประสบความสำเร็จสมใจปรารถนามากกว่าตามความคิดของทฤษฎีความต้องการของ Maslow ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาต่อไป จากความจริงที่ว่า ไม่มีบุคคลสองคนใดที่เหมือนกันไปหมดทุกอย่าง ความต้องการจึงแปรทั้งในแง่ชนิดและความมากน้อยที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล สำหรับคนๆ หนึ่งความต้องการในแง่เศรษฐกิจและความต้องการทางด้านสังคมอาจจะได้รับการตอบสนองอยู่ในขั้นที่พอใจ ในขณะที่ความต้องการ ที่จะได้รับการยกย่องนับถือ การมีบริวาร มีสถานภาพทางด้านสังคมจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อเขา แต่สำหรับอีกคนหนึ่งแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดมีพฤติกรรมที่ต้องการในปัจจุบัน อาจจะเป็นความต้องการทางด้านเศรษฐกิจซึ่งผลที่ตามมาก็คือ ความปรารถนาที่จะได้เงินมาเพื่อดำรงชีพนั่นเอง ในกรณีตัวอย่างที่สามความต้องการที่จะได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นพวกพ้องและการได้รับการยอมรับจากกลุ่มอาจจะเป็นสิ่งจูงใจ ดังนั้น งานยากที่สุดที่นักบริหารกำลังเผชิญอยู่ในการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาก็คือ การประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับความต้องการเพื่อให้ทราบถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละคนงานที่เรามีอยู่นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นที่หนึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป ดังนั้น การจูงใจให้คนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจ ความต้องการของคนในองค์กรแล้ว พยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจูงใจให้

ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในสิ่งตอบสนองความต้องการได้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำและขาดประสิทธิภาพ (Abraham H. Maslow 1970: 210)

ทฤษฎีของมาสโลว์ได้ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรอันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ระดับความต้องการ	รางวัลทั่วไป	ปัจจัยตอบสนองในองค์กร
1.ความต้องการทางกายภาพ	อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน เพศ ฯลฯ	การจ่ายเงิน เงื่อนไขการทำงานที่พึงพอใจ ที่รับประกันอาหาร
2.ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง	การคุ้มครองป้องกัน การดูแลรักษา	สภาพงานที่ปลอดภัย ผลประโยชน์จากบริษัท งานที่มั่นคง
3.ความต้องการทางสังคม	ความรัก การมีส่วนร่วม	การรวมกลุ่มทำงาน การนิเทศอย่างเป็นกันเอง สมาคมอาชีพ
4.ความต้องการยอมรับ	เกียรติยศ ชื่อเสียง สถานภาพ	การยอมรับจากสังคม ชนิดของงาน สถานภาพในงาน
5.ความต้องการความสำเร็จ ในงาน	ความก้าวหน้า การสร้างสรรค์ การพัฒนา	งานที่ท้าทาย โอกาสในการสร้างสรรค์ สัมฤทธิ์ผลในงาน ความก้าวหน้าในองค์การ

ภาพที่ 2 ระดับความต้องการและการตอบสนองตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา: Steers and Portor. Motivation and Work Behavior (Singapore: McGraw-Hill,1991), 160.

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Theory Y of Macgregor) ยศ นาวีการ ได้สรุปเอาไว้ว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นได้อยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสมมุติฐานของคน 2. ลักษณะ คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังแสดงในภาพที่ 3

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนมีความเกียจคร้านและต้องการที่อยู่	1. งานจำทำเหมือนกับเล่นหรือการพักผ่อน
2. คนไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการความรับผิดชอบและชอบให้มีการสั่งการ	2. คนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น คนจะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
3. คนจะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกผลักดันให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร	3. ต้องการการควบคุมและการสั่งการด้วยตนเองในการทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรขององค์กร
4. คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้	4. คนมีความเข้าใจและสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้

ภาพที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y  
ที่มา: สมยศ นาวีการ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, 2547), 78.

ทฤษฎี X ถ้าเปรียบเทียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ทฤษฎี X จะตั้งบนข้อสมมุติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยง หนีงาน เห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร และมักต่อต้านด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อทฤษฎี X จะใช้วิธีควบคุมคนงาน อย่างใกล้ชิดคอยแต่จะจับผิดไม่ให้มีเสรีภาพและโอกาส

ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนอง ความต้องการระดับสูง คือความต้องการการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับและความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่า คนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตนเอง เห็นว่าการทำงานนั้นมีความสุขสาน

ดังนั้น แนวทางบริหารด้านการจูงใจ จึงไม่สามารถใช้การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การทำโทษทางวินัย แต่เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม งานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของ ฝ่ายบริการนี้จะเข้ากันได้กับความต้องการระดับสูงนั้น จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน (Stephen P. Robbin 1991: 160)

จากเนื้อหาของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องรู้จักใช้ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเข้าถึงคนเพื่อร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory) แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ ตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบคือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์ มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำให้อันมีสาเหตุจากไม่ชอบทำงาน ดังนั้นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้มีผู้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานและต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์ได้ทำงานเพียงเพื่อให้รับเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมติฐาน โดยสรุปว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับขู่เข็ญไม่ใช่วิถีทางทำงานให้สำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง จึงเป็นวิธทางทำงานสำเร็จและเป็นผลที่ารู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมคนที่จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย (Douglas McGregor 1979: 24) การเชื่อว่า

ทฤษฎีไหนถูกต้องนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ลักษณะขององค์การ และปัจจัยอื่นๆที่มีความซับซ้อนอีกเป็นจำนวนมากแต่อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยส่วนมาได้ชี้ให้เห็นว่าการใช้ทฤษฎี X นั้น ในระยะยาวแล้วจะก่อให้เกิดความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานได้มากกว่า

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้ หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำเพื่อให้ได้มา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้เสร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยา

แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อ Davia I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็นจากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (Neff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (David C. McClelland 1961: 100-112)

จากการศึกษาของแมคเคลแลนด์พบว่า ผู้มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จโดยตัวของเขาเองจะมีคุณลักษณะในการทำงานในลักษณะดังนี้ พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเองไม่ต้องการความเลื่อนลอยไร้เป้าหมาย

พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากเกินไปกว่าความสามารถ เขาพวกเขาต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้ พวกเขาต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจบารมีจะเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลและความต้องการผูกพัน นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแมคเคลแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

ทฤษฎีการจูงใจของ David McClelland (Achievement Theory) McClelland ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่างด้วยกันคือ

1. ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงขับเพื่อที่จะให้งานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นแรงขับ เพื่อให้ได้มา ซึ่งความสำเร็จหรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความต้องการ ความรัก ความเป็นพวกพ้องเป็นความปรารถนา เพื่อความเป็นมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่สนิทชิดชอบกัน เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจ-บารมี เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการหรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั่นเอง คนบางคนมีพฤติกรรมมุ่งไปสู่ความต้องการทางด้านความสำเร็จเพื่อให้ได้

ความสำเร็จเพียงอย่างเดียวซึ่ง McClelland เรียกแรงขับเคลื่อนนี้ว่า ความต้องการความสำเร็จจากการวิจัยของเขาเกี่ยวกับเรื่องนี้ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไปที่ว่า พวกนี้จะมีความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอจะเป็นพวกที่แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการดำเนินงานของเขาให้ไว้ที่สุด จะแสวงหางานที่เขาสามารถกำหนดเป้าหมายงาน ที่มีลักษณะท้าทายต่อความสามารถ ไม่ชอบความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากโชคหรือจากโอกาส มีความต้องการที่จะแข่งขันและมองหาสิ่งท้าทาย และจะหลีกเลี่ยงงานหรือสิ่งที่เขาเรียนรู้หรือเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย และมักจะเป็นผู้พัฒนาแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความต้องการมีอำนาจมักจะถูกแสดงออกในลักษณะของความปรารถนาอย่างแรงที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ต่างๆ คนที่มีแรงจูงใจหรือถูกจูงใจอย่างสูงจากความต้องการมีอำนาจ ส่วนมากมักจะเป็นคนพูดเก่ง อาจจะชอบการโต้แย้ง ชอบมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น และมีการแสดงการใช้อำนาจ ความต้องการทางด้านความรัก ความเป็นพวกพ้อง มีแฝงอยู่ในมนุษย์เราทุกคน เว้นแต่ว่าจะมีมากหรือน้อยบุคคลที่มีความต้องการทางด้านความรักนี้ ต้องการความยอมรับและความรักจากบุคคลอื่นและให้ค่าของความเป็นพวกพ้องสูงมาก อภิปรายต่อไปนี้จะเกี่ยวข้องกับจูงใจทางด้านความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็จะพูดถึงความสัมพันธ์ของแรงขับเคลื่อนความต้องการมีอำนาจกับความรักที่มีต่อความต้องการทางด้านความสำเร็จด้วยบ้าง

จากการศึกษาของแมคเคลแลนด์ พอว่า การนำเอาการจูงใจทางด้านความสำเร็จมาใช้ในการบริหารมนุษย์เราสามารถที่จะถูกฝึกอบรมให้เห็นในด้านความสำเร็จได้ และบรรยากาศสำหรับเหล่านั้นมีความสำคัญมากและสำคัญยิ่งกว่าตัวของความสำเร็จเสียอีก ตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้แก่การที่ McClelland และเพื่อนร่วมงานนำเอาเด็กที่อยู่ในแหล่งที่อยู่ของกลุ่มชนกลุ่มน้อยมาฝึกอบรมให้เป็นผู้ที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จ แต่เมื่อเด็กเหล่านี้กลับไปอยู่ในแหล่งเดิม ก็จะกลับคืนสู่สภาพเดิม แต่เมื่อนำเอาผู้ปกครองของเด็กเหล่านี้มาร่วมฝึกอบรม การจัดสร้างบรรยากาศที่จะต้องสู่สภาพดั้งเดิม แต่เมื่อนำเอาผู้ปกครองของเด็กเหล่านี้มาร่วมฝึกอบรมการจัดสร้างบรรยากาศที่จะช่วยเสริมความสำเร็จเมื่อทั้งสองกลุ่มกลับไปที่อยู่เดิมจึงพบว่าพวกเขาจะยังคงความมุ่งมั่นความสำเร็จต่อไปอย่างไรก็ตาม ผู้ที่ประสบผลสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องเสมอไปที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด โดยแท้จริงแล้วอาจจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไม่สบายใจมากที่สุดเมื่ออยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร มีความแตกต่างกันอย่างสำคัญยิ่งระหว่างความสำเร็จที่สร้างขึ้นด้วยตัวเองกับการที่จะเสริมสร้างแรง

คลอใจให้เกิดขึ้นกับคนอื่นๆ เพื่อให้ได้ความสำเร็จที่ต้องการนั้นมา ซึ่งงานในแบบหลังนี้ต้องการทักษะที่ต้องการความสามารถหลาย ๆ ด้านและการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหนือสิ่งอื่นใดทำสำเร็จไม่ใช่ว่าตนเองได้ทำอะไรสำเร็จไปบ้าง ผู้บริการที่ดีมักจะเป็นคนที่มีแรงจูงใจทางด้านอำนาจบารมีสูงมากว่าทางด้านความสำเร็จ ชนิดของอำนาจบารมีดังกล่าวนี้ไม่ได้หมายความว่าถึงการใช้อำนาจบังคับที่บุคคลคนนั้นมีอยู่ในการที่จะใช้ให้คนทำตามที่ตนเองต้องการแต่จะเป็นอำนาจบารมีที่ใช้ในด้านทางสังคม ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นได้จากหัวหน้าผู้ซึ่ง

1. แสดงความใส่ใจต่อเป้าหมายของกลุ่ม
2. หากจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานสามารถดำเนินการได้และเลียนแบบได้ และพร้อมที่จะร่วมใจกันทำงานเพื่อให้ได้เป้าหมายนั้น
3. ช่วยผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายไม่ใช่เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายเสียเอง
4. สร้างหรือให้ความรู้สึกเชื่อมั่นและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการที่จะทำงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ และให้ความรู้สึกแก่ผู้ร่วมงานว่าพวกเขาสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ การเปรียบเทียบที่สำคัญได้แก่ การเปรียบเทียบแรงขับทางด้านความสำเร็จกับแรงขับทางด้านความรัก ความเป็นพวกพ้อง บุคคลที่มีแรงขับทางด้านความเป็นพวกพ้องสูง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับบุคคลที่มีแรงขับทางด้านความสำเร็จแล้ว มักจะมีแนวโน้มที่เป็นนักบริหารที่ไม่ดี ผู้ได้บังคับบัญชา มักจะมีความรับผิดชอบต่องานน้อยและอำนาจของการทดสอบได้ก็ก็น้อย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เนื่องมาจากการขาดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบในการที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการมาประการสุดท้ายพบว่าผู้เป็นผู้บริหารที่ดีจะใช้ภาวะผู้นำแบบการให้คำแนะนำฝึกสอน (Coaching) ผู้ฝึกสอน (Coacher) ที่ดี ก็คือผู้ที่สนใจในการที่จะนำเอาส่วนที่ดีที่สุดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่สามารถจะให้ได้ออกมาใช้ประโยชน์ และขณะเดียวกันก็ให้คนงานหรือผู้ร่วมงานนั้น ได้มีความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาการที่อองงามด้วย (Schermerhorn, John R, Jame G.Hunt and Richard N.Osborn 2003)

### ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory)

ทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. (E.R.G. Theory) Alderfer ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. ได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs)
2. การต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs)
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้รวมความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรก ในทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เข้าไว้ด้วยการและความต้องการแบบนี้จะเป็นแบบที่ว่า หากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่ว่านี้ อีกฝ่ายหนึ่งก็ต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป การต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการนี้ก็คือ ความต้องการในด้านการในด้านการที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ อาทิ กับสมาชิกภายในครอบครัวกับเพื่อนร่วมงาน กับเพื่อนกับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วยความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับ การแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิ ครอบครัว งาน และกิจกรรมด้านสันตนาการ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้านี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือ ได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้นได้แบ่งระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 3 ขั้น คือ แต่ละอันของทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. อธิบายได้ในรูปของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปของ ขบวนการ จากขบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ สำหรับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เป้าหมายก็คือสิ่งของที่เป็นวัตถุและขบวนการก็เป็นเพียงการให้ได้วัตถุนั้นมาให้พอเพียงแค่ความต้องการเท่านั้นและเมื่อสิ่งของนั้นมีน้อยหรือหายาก ขบวนการก็จะกลายเป็นแพ้-ชนะ และการที่คนหนึ่งได้รับผลประโยชน์ก็จะมีความสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์ในด้านความต้องการความสัมพันธ์เป้าหมายก็คือ การมีสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น (บุคคลหรือกลุ่ม) และขบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายนั้น คือ การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป้าหมายก็คือ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่และจะมีขบวนการร่วมแบบต่างๆ ของ

บุคคลคนหนึ่งที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างและการผสมผสานด้วยตัวเองได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

ทฤษฎีการจูงใจแบบนี้สิ่งที่จะต้องพิสูจน์อยู่หลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
3. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมาเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
4. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้น
5. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
6. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
7. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น (Clayton D Alderfer 1969:4)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) ทฤษฎีการจูงใจของวรูมหรือทฤษฎีตามความคาดหวัง (Expectancy Theory) ได้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้กระทำ สิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย มีสาระสำคัญดังนี้

1. การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล ที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล
2. การจูงใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับคุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงาน

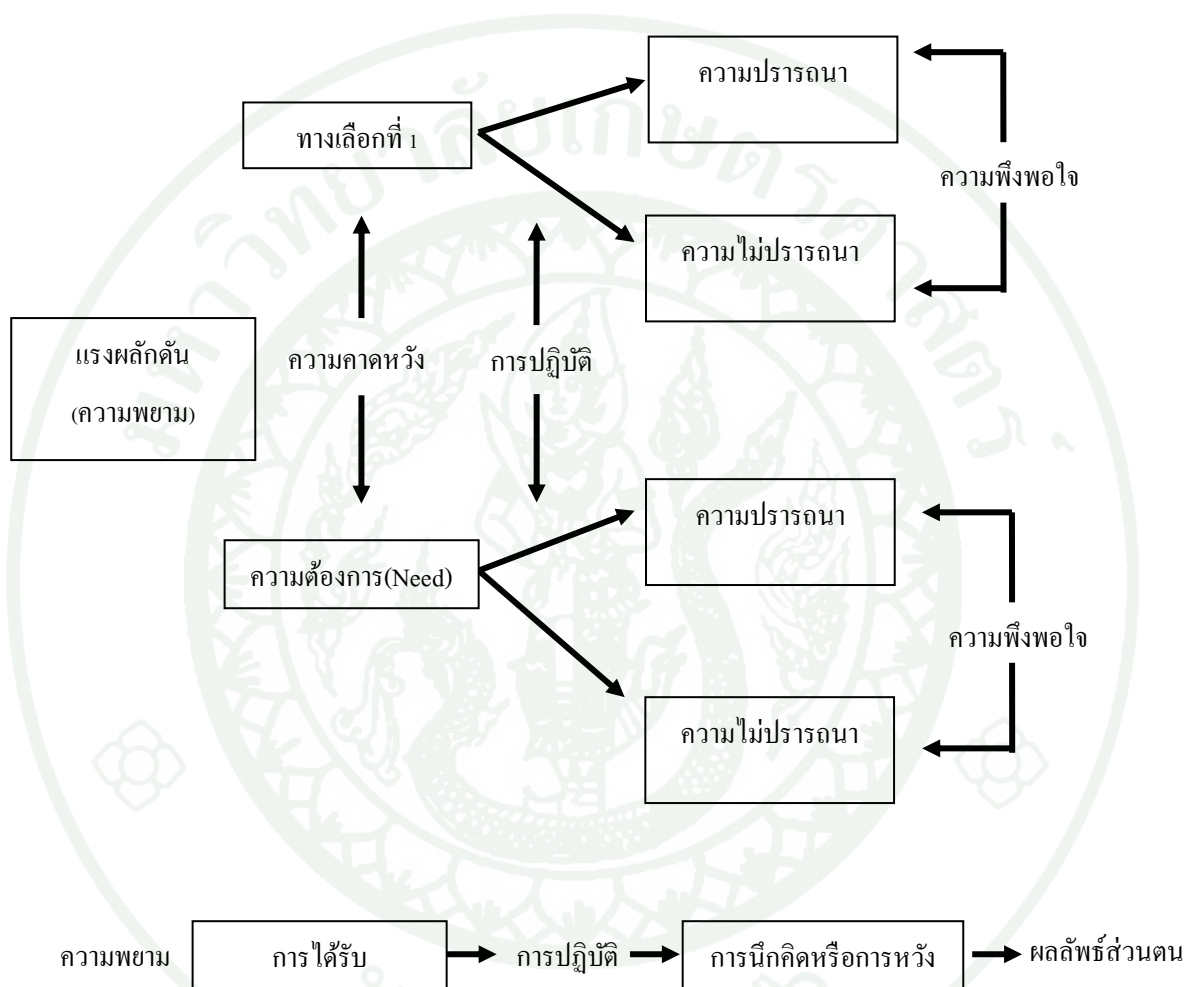
วรูม (Vroom) ได้ศึกษาวิจัยในกลางปี ค.ศ.1960 และได้ตั้งทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่า

1. พฤติกรรมเป็นผลที่เกิดขึ้นจากบุคคลและสิ่งแวดลอมรอบตัว
2. ในองค์การบุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลจากการตัดสินใจของตนเอง
3. แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน
4. พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล จะอยู่บนพื้นฐานของระดับการรับรู้และการคาดหวัง จะได้รับผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ตนปรารถนา (desired outcome)

วรูม (vroom) ได้อธิบายทฤษฎีความคาดหวังของเขาว่าแรงจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และความคาดหวังต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่นำไปสู่สิ่งนั้น ซึ่งรูปแบบของแรงจูงใจจะประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจ (Valence) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ส่วนตัว (a personal goal or outcome)
2. การปฏิบัติ (instrumentality: performance reward linkage) เป็นการรับรู้ถึงโอกาสที่จะได้รับรางวัลหรือผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติ
3. ความคาดหวัง (expectancy) เป็นความเชื่อว่าสิ่งใดได้ปฏิบัตินั้นจะเป็นที่ยอมรับยกย่องจากองค์การและคนรอบข้าง

แรงจูงใจทำให้เกิดความคาดหวัง (expectancy) การปฏิบัติ (instrumentality) และความพึงพอใจ (valence) เท่าๆกัน



ภาพที่ 4 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Adaptation Vroom's Expectancy Theory of Motivation)

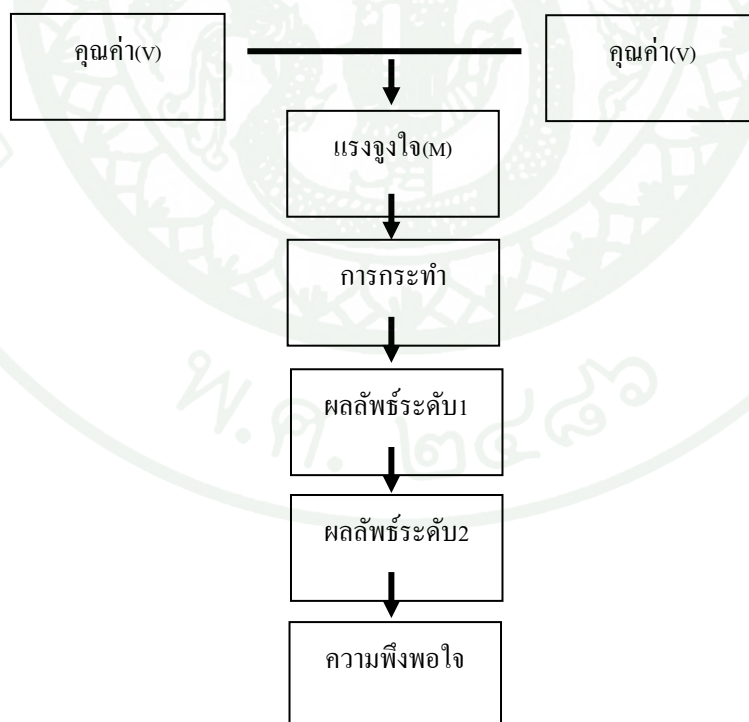
ที่มา: สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพฯ: พูลสวัสดิ์การพิมพ์, 2533), 225

วรูมยังได้อธิบาย แรงจูงใจ คือ พบของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ประการ คือ คุณค่า (Valence) หมายถึงระดับความขึ้นระดับความขึ้นชมที่บุคคลมีต่อผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ได้รับในอนาคต เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะตามประสบการณ์และเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา อายุ การศึกษาและชนิดของงาน สภาวะเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

ความคาดหวัง(Expectancy) หมายถึง ระดับความแน่ใจ หรือความเป็นไปได้ ที่เมื่อได้ใช้ความพยายามแล้วจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเป็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและการกระทำ โดยมีความหมายระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าคนเห็นว่า ความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จความคาดหวังจะเท่ากับ 0 แต่ถ้าเขาเชื่อว่ามันจะประสบความสำเร็จความคาดหวังจะ เท่ากับ 1

ความเชื่อมโยง (Instrumentality) หมายถึง การที่บุคคลคาดว่าจะได้รับผลลัพธ์เมื่อทำงานเสร็จการเชื่อมโยงจะสูงเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีความสัมพันธ์กันสูงระหว่างการกระทำกับผลตอบแทนจากแนวคิดนี้ สามารถนำเสนอในรูปของสูตรได้ดังนี้

$$\text{คุณค่า (V) X ความคาดหวัง (E) X การเชื่อมโยง (I) = \text{แรงจูงใจ (M)}$$



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าความคาดหวังและการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรืออาจนำมาเขียนเป็นรูปตารางได้ ดังภาพที่ 6

คุณค่า	ความคาดหวัง	การเชื่อมโยง	แรงจูงใจ
(V)	(E)	(I)	(M)
+สูง	สูง	สูง	สูง
+สูง	สูง	สูง	ปานกลาง
+สูง	สูง	สูง	ปานกลาง
+สูง	สูง	สูง	ต่ำ
-ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
-ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
-ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
-ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำมาก

#### ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ความคาดหวังและการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ

ที่มา: Davis and Newstrom, Human Behavior at Work: Organization Behavior (New York: McGraw-Hill, 1989, 24

ทฤษฎีความคาดหวังได้ให้ข้อคิดที่สำคัญๆในการจูงใจให้คนทำงาน ดังนี้

1. ทำความกระจ่างเกี่ยวกับความคาดหวังว่า ความพยายามจะนำไปสู่การกระทำและการทำงานอย่างเข้มแข็ง จริงจัง จะเป็นการปรับปรุงการทำงาน บุคคลต้องมีความรู้ ความกระจ่างชัดเจนว่าตนคาดหวังอะไร และมีความเป็นไปได้หรือไม่ ว่าการกระทำของตนจะประสบความสำเร็จสิ่งต่างๆเหล่านี้ ผู้บริหารต้องทำให้คนที่ทำงานเกิดความกระจ่างและเห็นทางที่จะเป็นไปได้
2. ทำความกระจ่างเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อมโยง ระหว่างคุณค่าของผลตอบแทนกับการกระทำ ผู้บริหารต้องพยายามยกระดับความเชื่อของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการเชื่อมโยง (instrumentality) นั่นคือทำให้เขาเกิดความกระจ่างชัดว่า พฤติกรรมการทำงานใดจะนำไปสู่ผลตอบแทนอะไร
3. ให้ผู้ที่ทำงานได้เลือกผลตอบแทนเองตามที่ตนให้คุณค่า ระบบจูงใจแบบนี้เรียกว่า cafeteria-style benefit plans โดยการให้ผู้ที่ทำงานได้เลือกผลประโยชน์ตอบแทนจากรายการทางเลือกต่างๆ ที่เหมาะสมที่จัดไว้ให้ ทำให้ผู้ทำงานยอมรับในคุณค่าของการบริการ

องค์ประกอบทั้งสามประการนี้เป็นสิ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้นเริ่มจากการที่บุคคลมีความคาดหวังใน การทำงานของตน นั่นก็คือ รู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดีและรับรู้ว่า อะไรคือ รางวัลเมื่อองค์ประกอบทั้งสามเป็นไปอย่างสอดคล้องกันแล้วก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness Groush Theory : E.R.G.) ทฤษฎี E.R.G. หรือที่เรียกว่า Alderfer's Mofification ค้นคิดโดย เคลย์ตัน (Clayton P. Alderfer) โดยปรับปรุงแนวคิดจากทฤษฎีของมาสโลว์จากความต้องการ 5 ระดับมาเป็นความ ต้องการ 3 ระดับเขาได้ทำการศึกษาวิจัย โดยการทดสอบเพื่อนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ของมนุษย์ และเสนอผลการทดลองที่เรียกว่า "An Empirical Test of a New Theory of Human Need" ในปี 1969 ผลการศึกษาของเขาพบว่าคนเรามีความต้องการหลัง 3 ประการคือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Need: E) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับทางร่างกายและด้านวัตถุในทางที่จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatend Need: R) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่อยู่รวมกันในสังคม
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต ก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการที่บุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตต่อไป (Clatton P. Alder Existence 1972: 501-532)

นอกจากนี้ ทฤษฎี E.R.G. ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับความต้องการมากนัก ในข้อที่ว่าต้อง ได้รับความพึงพอใจความต้องการขั้นต้นก่อน จึงจะมีความต้องการขั้นต่อไป แต่ทฤษฎี E.R.G. เห็น ว่า คนอาจทำงานเพื่อความต้องการความเจริญก้าวหน้า ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ความพึงพอใจใน ความต้องการในการดำรงชีวิตและความต้องการด้านความสัมพันธ์ก็ตามหรือความต้องการทั้งสามนี้ อาจ ดำเนินไปพร้อมกันในขณะเดียวกันก็ได้ (Stephen Robbins 1993: 155)

ทฤษฎีการจูงใจค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก (The motivation hygiene theory) ทฤษฎีการจูงใจใน ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เน้นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย จากนักบริหาร ทฤษฎีของเขาเรียกหลายชื่อ คือ motivation maintenance หรืออีกแบบหนึ่งว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two-factor theory) จากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะเพื่อนร่วมงานของเขาในปี ค.ศ. 1951 ที่

เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการทำการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยนักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่างๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการวิจัยใช้การสัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขาและผู้สัมภาษณ์ ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่าความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจนั้น มีผลถึงการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของตนหรือไม่ จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยกระตุ้น (hygiene factors) ปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงนั้นคือ ความต้องการจะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะแนวภาวะแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ผลจากการศึกษาของเฮอรัชเบิร์ก สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจทำให้เกิดความพึงพอใจ (motivation factors) มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จประสบผลสำเร็จอย่างดีเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกของงานนั้นๆ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยหรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีใครตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขึ้นตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มและประการที่สอง ได้แก่ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานองค์ประกอบนี้เรียกว่า องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene factors) มีอยู่ 11 ประการ คือ

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นที่พอใจของบุคลากรในหน่วยงาน
2. โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. สถานะอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation - peer) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน
7. วิธีปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในทางบริหาร
8. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration) หมายถึง การจัดการ (management) การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร
9. สภาพการทำงาน (work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา
11. ความมั่นคง ในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

องค์ประกอบทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนทำงานต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ ทำให้คนเราเกิดความสุขในการปฏิบัติงานและเมื่อได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยทุกชนิดแล้ว คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ส่วนปัจจัยส่วนปัจจัยค่าจูนทำหน้าที่เป็นป้องกันมิให้คนเกิดความทุกข์ หรือความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นเมื่อใดที่คนงาน แต่มิได้หมายความว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยจูงใจ

ได้รับคำตอบสนองนอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าองค์ประกอบทางด้านการงานจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึก ไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใดเนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่กำจัดหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว

สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับขวัญโดยขวัญมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจและการงานซึ่งเกิดจากปัจจัยงานและปัจจัยค่าจูนนั่นเอง (SAWAKE 1968)

จากทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) และเฮอริเบิร์ก (Herzberg) ดังได้กล่าวมาแล้ว ถึงแม้ทฤษฎีทั้งสองจะมีจุดเน้นและแนวการพิจารณาที่แตกต่างกัน แต่ก็มีคล้ายกันมาก

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow	ทฤษฎีแรงจูงใจของ(Herzberg)
ความต้องการตามความนึกคิด	ด้วงานที่ทำ ความสำเร็จ โอกาสเติบโต
ความต้องการมีฐานะ	ความก้าวหน้า การยอมรับ ฐานะ
ความต้องการทางสังคม	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับนาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับลูกน้อง การบังคับบัญชา
ความต้องการทางด้านความมั่นคง	นโยบายและการบริหารงานของบริษัท ความมั่นคงในงาน สภาพของงาน
ความต้องการทางด้านร่างกาย	เงินเดือนและชีวิตส่วนตัว

ภาพที่ 7 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow กับ ทฤษฎีแรงจูงใจของ(Herzberg)  
 ที่มา: victor H. Vroom, Work and Motivation, อังใน ชงชัย สิ้นติวงษ์, องค์การและการบริหาร  
 พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช 2543), 407.

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland Theory) ทฤษฎีนี้ได้แนวคิดจากเมอร์  
 เรย์ (Murray) และถูกพัฒนาขึ้นมาโดย เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) แมคเคล  
 แลนด์ สรุปว่ามนุษย์ทำงานโดยมีความต้องการที่แตกต่างกัน 3 ประการคือ

1. ความต้องการสำเร็จของ (Achievement Need)
2. ความต้องการอำนาจ (Power Need)
3. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation Need)

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) นักจิตวิทยาเฮนรี เองเมอร์เรย์ Henry A Murray ) และเดวิด ซี แมกเคลแลนค์ ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Techique) โดยใช้แบบทดสอบ ที่มาติด แอพเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อๆว่า ทีเอที (TAT) ที่แสดงภาพคนหนึ่งคนหรือมากกว่า 1 คนในสถานการณ์กำกวม ผู้ทดสอบจะแสดงภาพให้ผู้รับการทดสอบดู และให้บอกหรือเล่าเรื่องในภาพนั้นคำตอบที่ได้รับจะนำมาแปลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดของแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)** แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจภายในให้บุคลากรทำงานที่มีมาตรฐานและเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีดังนี้

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้มีผู้ให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้หลายท่าน ดังนี้ สปริงทอลล์ (Sprinthall) กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มุ่งเน้นไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะ ความสามารถที่ต่ำ เนลสัน, ออแกนและ แบทแมน (Nelson, Organ and Bateman) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเกี่ยวข้องกับความเก่งกาจการแข่งขัน จุดมุ่งหมายที่ท้าทาย การมุ่งหน้าไม่ลดละ และการอยากจะได้ชัยชนะ เมอร์เรย์ (Murray) อ้างใน Wood ได้ให้คำนิยามของความต้องการความสำเร็จว่าเป็นแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก การชนะอุปสรรค และการประสบผลสำเร็จที่ได้มาตรฐานสูง ความเก่งในตัวเองการแข่งขันและอยู่ในขั้นแนวหน้าผู้อื่น การนับถือตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ความสามารถในการได้รับผลสำเร็จ เวเทิน (Weiten) วูด (Wood) เวด (Wade) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันว่า เป็นความต้องการเป็นผู้ครอบครองความยากที่ท้าทาย (master difficult challenges) การแสดงออกที่เด่นกว่าผู้อื่น (to outperform other) และการพบกับมาตรฐานความเป็นเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความฉลาด (to excel) ความพิเศษในการแข่งขันกับบุคคลอื่นนั่นคือเป็นความปรารถนาที่จะเป็นคนเก่งและพิเศษกว่าบุคคลอื่น จากความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึงแรงที่เป็นพลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามประกอบพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำการบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนต้องการประสบผลสำเร็จจากบางสิ่งที่ยากต้องการชนะในการแข่งขันกับผู้อื่น ต้องการเป็นคนเก่ง

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขาารู้สึกพอใจ
2. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำลงไป
3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นจากเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการสู่จุดหมายมากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยหรือหลีกเลี่ยงจากประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพวกเขาจะมองหางานที่ท้าทาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขาทำให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

**2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive)** แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกายและความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นคนที่มีความสุข ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง มีดังนี้

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ดังนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวถึงคำนิยามที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ว่าเป็นการสร้าง ความมั่นคงการบำรุงรักษาหรือการประสานสัมพันธ์ภาพให้มั่นคงเช่นเดิม และการสร้างสัมพันธ์ภาพอันเป็นที่รัก กับบุคคลอื่นแนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Oegen and Bateman) กล่าวว่าความต้องการนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่นความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น สมยศ นาวิการให้ความหมายว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรการยอมรับจากกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่น สามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ได้ว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น การยอมรับจากกลุ่มการถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูง ได้มีผู้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงหลาย ๆ ทักษะ ดังนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูง 5 ประการ ได้แก่

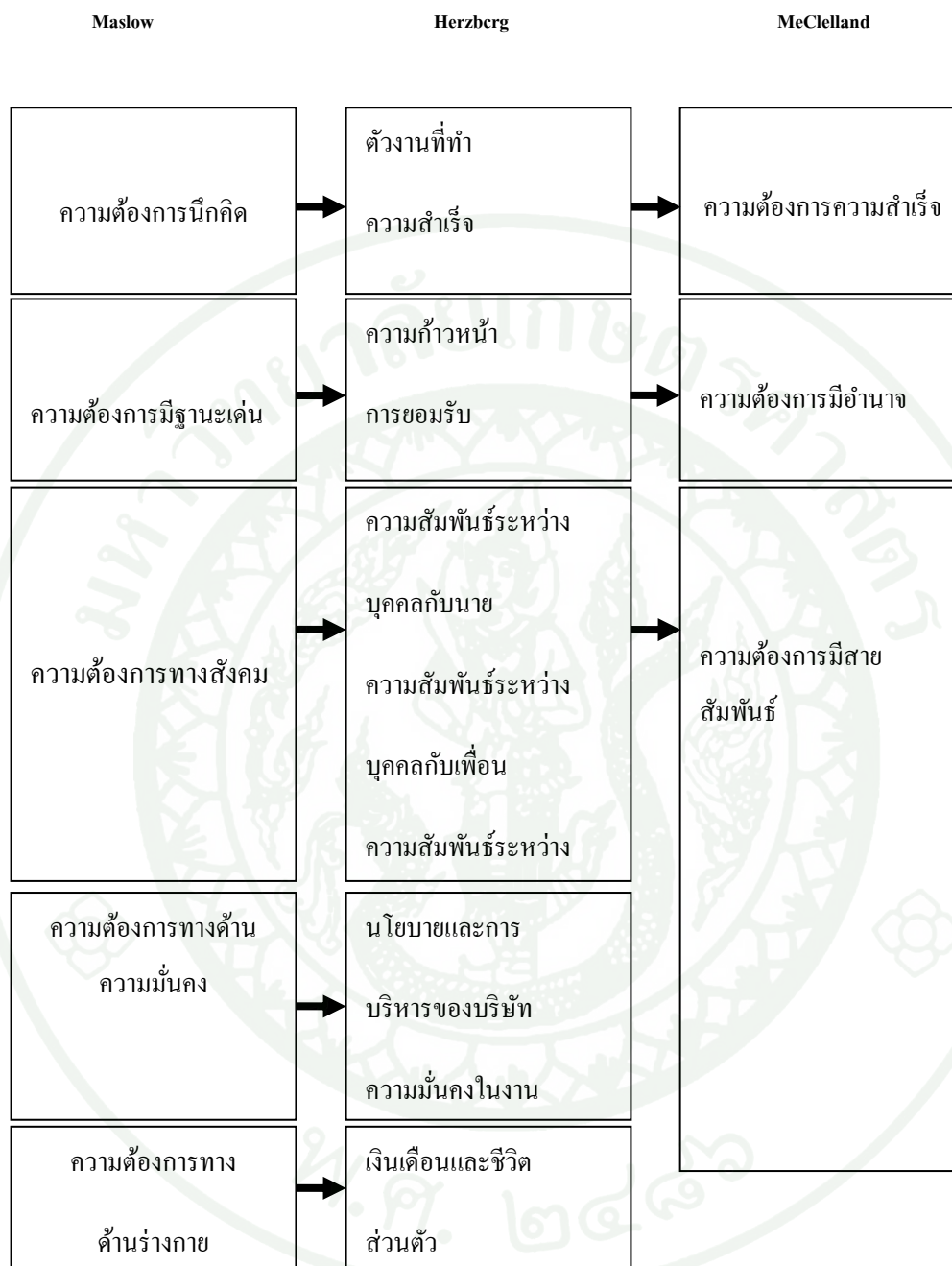
1. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี
2. การรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียวต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการเพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท
3. การร่วมมือ การทำตามและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม
4. มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของคนอื่น เนลสัน, ออแกน และเบทแมน กล่าวว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงจะถูกจูงใจให้แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกต่อผู้อื่น และมีความคาดหวังจะให้ผู้อื่นทำ ในสิ่งที่เหมือนกันตอบแทนมา

**3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ( Power Motive )** แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 2 ลักษณะคือแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญเพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร ทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กรเต็มใจเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่ตนซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจและลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงมีดังนี้

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นความต้องการครอบงำ และชักจูงผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมอื่นเอาไว้ ต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามตนหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำ สิ่งที่ตัวเองต้องการหรือไม่ทำ ให้สิ่งที่ตนไม่ต้องการหรือสร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้กับตนเอง (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ดังนี้ แมคเคลแลนด์ ได้กล่าวถึงลักษณะการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. ความก้าวร้าว ความสึกเหิม การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness)
  2. การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative Self - image) การแสดงออกถึงการรักษาสิทธิของตนเอง เช่น หัวรั้น คือ ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ
  3. การเข้าครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation)
  4. การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา เชื่อสัจย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน
  5. การแสดงออกเพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเล็กๆ (Acting So As to Be Recognized in Small Groups) ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี
  6. การเสี่ยง (Risk Talking) บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทน ด้านร่างกายชอบความเสี่ยงอันตรายนอกจากนี้แมคเคลแลนด์ ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมากด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสิทธิ ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศ ชื่อเสียง เนลสัน, ออแกน และแบทแมน (Nelson, Organ and Bateman) กล่าวถึงการค้นพบของแมคเคลแลนด์เกี่ยวกับผู้จัดการที่ใช้อำนาจสู่ความสำเร็จมี บุคลิกภาพ 4 ลักษณะคือ
    1. เชื่อในระบบอำนาจ เชื่อว่าสถาบันมีความสำคัญ และอำนาจเป็นสิ่งมีค่า
    2. ฝึกฝนในการทำงาน เชื่อว่างานที่ดีสำหรับบุคคลที่เหนือกว่า และสิ่งที่ตามมาก็คือผลผลิตที่มีค่า
    3. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน
    4. เชื่อในความยุติธรรม
- จากแนวคิดด้านความต้องการที่สำคัญ 3 ประการดังกล่าว แมคเคลแลนด์ อาจเปรียบเทียบได้กับตัวจูงใจของเฮร์เบิร์ก (Herberg) ได้ดังนี้



**ภาพที่ 8** ความต้องการระหว่างความต้องการความสำเร็จและอำนาจของ McClelland กับ แรงจูงใจของ Herzberg และความต้องการระดับสูงของ Maslow  
ที่มา: สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล จำกัด 2531,15.

จากการศึกษาของแมคแคนแลนด์ พบว่า ที่แรงจูงใจด้านความสำเร็จ โดยตัวของเขาเอง จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย 2. พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป และ 3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาซึ่งเขาต้องการรู้ว่า ทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจามีเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลและความต้องการผูกพัน (David C. McClelland 1962: 99-112)

โควิน คลังแสดง ได้ศึกษารวบรวม แนวคิดของนักวิชาการ ว่าด้วยปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจการทำงานและเทคนิคการจูงใจ

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การทำงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา สามารถแก้ปัญหาได้	เทคนิคการติดตามผลงานและนิเทศงาน เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์
2. การให้การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชยยกย่อง ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทหายความสามารถ ชวนปฏิบัติ ไม่น่าเบื่อ	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ เทคนิคการขยายหน้าที่รับผิดชอบ เทคนิคการประชุมและอภิปรายกลุ่ม
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ การจูงใจตนเองและอิสระในการทำงาน	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน
5. ความก้าวหน้าหมายถึง 5.1 การทำงานที่ปฏิบัติได้รับการพัฒนา ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน 5.2 โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับสูงขึ้น 5.3 การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ	

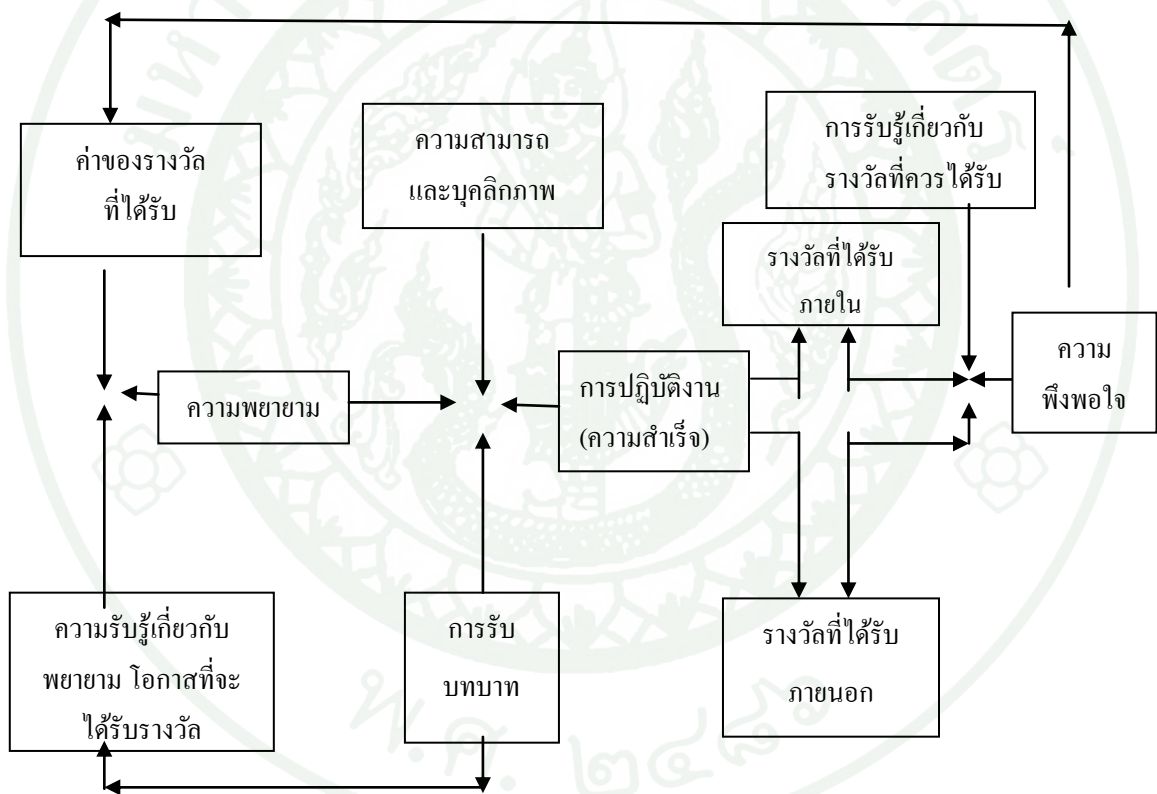
ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
<p>6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหมายถึง</p> <p>6.1 ความจริงใจและเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการรับฟังความคิดเห็น</p> <p>6.2 ข้อเสนอแนะและความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>6.3 โอกาสการได้พบปะสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชา</p>	<p>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</p> <p>เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ</p> <p>เทคนิคการติดตามและการนิเทศ</p> <p>เทคนิคการชี้แนะ</p> <p>เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</p>
<p>7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>7.1 ความสัมพันธ์ทั้งหน้าที่การงานและโดยส่วนตัว</p> <p>7.2 การได้รับความร่วมมือเต็มใจในการปฏิบัติงานเป็นคณะ</p>	<p>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</p> <p>เทคนิคการสร้างคุณภาพงาน</p> <p>เทคนิคการประชุมและอภิปรายกลุ่ม</p> <p>เทคนิคการบริหารแบบยี่ดัวตดูประสงค์</p>
<p>8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>8.1 ความสัมพันธ์ทั้งหน้าที่การงานและโดยส่วนตัว</p> <p>8.2 การได้รับความร่วมมือเต็มใจในการปฏิบัติงานการทำงานเป็นคณะ</p>	<p>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p>
<p>9. นโยบายการบริหารงาน หมายถึง</p> <p>9.1 นโยบายการบริหารกำหนดนโยบาย</p> <p>9.2 การกระจายและมอบหมายงาน</p> <p>9.3 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย</p>	<p>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</p> <p>เทคนิคการกระจายและมอบหมายงาน</p> <p>เทคนิคการประชุมและอภิปรายกลุ่ม</p>
<p>10. การปกครองบังคับบัญชาหมายถึง</p> <p>10.1 การมอบอาจ</p> <p>10.2 ความยุติธรรมในการปกครอง</p> <p>10.3 ความสามารถและความสุขุม</p>	<p>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</p> <p>หน้าที่รับผิดชอบ</p>

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
12. สภาพแวดล้อมในการทำงานหมายถึง ความ เป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทาง กายภาพและสภาพแวดล้อมทางสังคม	เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในการทำงาน
13. ความมั่นคงในการปฏิบัติงานหมายถึง 13.1 ความมั่นคงของตำแหน่งงานและ องค์กรความถาวรในการสร้างงาน 13.2 การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 13.3 ความรักและการให้คุณค่าแก่งานที่ ปฏิบัติ	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ เทคนิคการให้รางวัล เทคนิคการชมเชย เทคนิคการขยายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
14. เงินเดือนหมายถึง 14.1 ความเหมาะสมของเงินเดือนและ ชั้นเงินเดือน 14.2 ความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และความเหมาะสมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	
15. ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์ ที่ ได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน เช่น สวัสดิการ ต่างๆ การลบกัก วันหยุด การได้บำเหน็จ บำนาญและกะชดเชย	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ

ภาพที่ 9 ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจการทำงานและเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ที่มา: โควิน คลังแสง, การสร้างชุดพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดกรมอชีวศึกษา (ปริญาคุณวุฒิบัณฑิตสาขาอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒประสานมิตร, 2546)52-57.

ทฤษฎีความคาดหวังของ ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter) ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter) ได้ปรับและขยายรูปแบบของใจ (the Lawler Porter Motivation Model) จากทฤษฎีการจูงใจของ Vroom (Vroom's Theory of Motivation) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยเสนอว่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะเชื่อมโยงกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับ กล่าวคือระดับความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและจำนวนรางวัลที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับรางวัลที่ควรจะได้รับและในขณะที่เดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนต่อการปฏิบัติงานด้วย



ภาพที่ 10 แสดงรูปแบบแรงจูงใจของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์

ที่มา: Edward, E. Lawler and Lyman W. Porter, Managerial Attitudes an Perfomance (Homewood, Iiinois : Richard D.Irwin,Inc., 1968)12-13.

จากภาพแสดงรูปแบบการจูงใจของลอร์ดเลอร์และพอร์ทเตอร์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ความพยายาม(Effort) ความพยายามมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจมากกว่าการปฏิบัติ ความพยายามขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของรางวัล และรางวัลที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะเป็นไปได้ หรืออาจจะเป็นไปได้

2. การปฏิบัติงาน (Performance) การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพยายามความสามารถ บุคลิกภาพและการรับรู้บทบาทของบุคคล

3. รางวัล (Reward) หมายถึงรางวัลภายในและรางวัลภายนอก รางวัลภายในเป็นความรู้สึกทางจิตใจ ส่วนรางวัลภายนอก คือ ค่าตอบแทน สิ่งของต่างๆ

4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นภาวะการรับรู้ภายใน ความพึงพอใจเกิดจากการคาดหวังว่าเมื่อทำงานชิ้นหนึ่งแล้วจะได้รับรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าได้รับรางวัลตามที่คาดหวังก็จะเกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าได้รับรางวัลต่ำกว่าที่คาดหวัง ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ (Lyman W.Poter and Edward E.Lawler 1968: 12-13)

**ทฤษฎีเนื้อหา (Content theories)** ยังคงได้รับความนิยมในด้านการบริหาร เพราะง่ายต่อการเข้าใจ และการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการกับพฤติกรรมในขณะเดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีใดเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจโดยผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารมักจะมี การความผิดพลาดและไม่เหมาะสมโดยคาดว่าพวกเขาจะรู้ถึงความต้องการของได้บังคับบัญชา

**ทฤษฎีกระบวนการ ( Process Theories )** โดยทั่วไปทฤษฎีเนื้อหาจะเน้นที่ลักษณะของ สิ่งจูงใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงการจูงใจโดยเกี่ยวข้องกับกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการด้านความคิด (Thought processes) ซึ่งบุคคลเลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน ทฤษฎีกระบวนการ (Processes theories) จะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิด ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งมีหลายทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) และทฤษฎี ความคาดหวัง (Expectancy theory)

**ทฤษฎีความเสมอภาค ( Adam,Equity Theory ) ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J. Stacy Adam)** เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการใช้พิจารณาของบุคคลกับความเสมอภาคหรือยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าเช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ และการศึกษา แรงจูงใจ จะเกิดขึ้น เมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรมโดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผลดังนี้

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ จะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป
3. ถ้าบุคคลคิดว่าได้รับรางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเกินจริงและคาดหวังรายได้เกินไป ดังนั้นความรู้สึกไม่เท่าเทียมก็จะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิกริยาบางประการได้เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น

**ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ( Goal Setting Theory)**  ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของล็อคและคณะ (Lock and others) มีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้สึกถึงความต้องการของตนซึ่งกระตุ้นความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมาย จะเป็นสิ่งจูงใจในการกระทำต่อไปซึ่งเป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมีความยากและเป็นที่ยอมรับ

ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer มีความแตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow อยู่ 4 ประการด้วยกัน

ประการแรก เป็นความแตกต่างของการแปลความหมายของความต้องการที่เหมือนกันซึ่งจะอธิบายความแตกต่างกันได้ดี

ความต้องการแบบต่างๆของ Maslow (Maslow Categories)	ความต้องการแบบต่างๆของ Alderfer (E.R.G)
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการเพื่อความอยู่รอด
ความต้องการความมั่นคงความปลอดภัย	
ความต้องการในกความมั่นคงปลอดภัยระหว่างบุคคล	ความต้องการทางด้าน ความสัมพันธ์
ความต้องการทางด้านสังคม(ความรัก ความเป็นพวกพ้อง)	
ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงระหว่างบุคคล	
ความต้องการความมีชื่อเสียงเพื่อความมั่นใจในตนเอง	ความต้องการทางการ เจริญเติบโต
ความต้องการทำอรรสำเร็จที่สมปรารถนา	

**ภาพที่ 11** การเปรียบเทียบแนวคิดความต้องการแบบของ Maslow และแบบของ Alderfer

ประการที่สอง ทฤษฎีความต้องการ E.R.G ไม่ได้ยึดลำดับของความต้องการตายตัวแบบของ Maslow ซึ่ง Maslow กล่าวว่า “คนเราจะมีชีวิตอยู่เพื่อขมบ่งอย่างเดียว เมื่อเราไม่มีขมบ่ง” แต่ Alderfer จะกล่าวว่า เขายังมีแรงจูงใจที่จะอยู่ต่อไปอยู่บ้าง จากความสัมพันธ์ที่มีอยู่กับครอบครัว และคนใกล้ชิด ยิ่งกว่านั้นข้อคิดของ E.R.G. ในข้อที่ 3 ข้อที่ 6 ได้ให้ข้อคิดว่า ความต้องการชนิดต่างๆของ Alderfer นั้น มีการเน้นหรือมุ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไป แต่ไม่ต้องการระดับความพอใจขั้นต่ำ ซึ่งเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งภายใต้ทฤษฎีของ Maslow

ประการที่สาม ความแตกต่างจากการที่ Maslow อ้างว่า ความต้องการต่างๆจะมีแนวโน้มนัยคือการเป็นเครื่องกระตุ้นทันที ที่ภายหลังที่ความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองในขั้นที่พอใจแล้ว Alderfer กล่าวว่า ขั้นตอนความต้องการดำเนินไปในรูปแบบตรงกันข้าม กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าถูกกระตุ้นออกมา ดังตัวอย่าง เช่น คนที่ผิดหวังในด้านของความรักหรือขัดใจคิดใจกับเพื่อน มีบ่อยๆที่มีการกินเพิ่มมากขึ้น เป็นการทดแทนหรือชดเชยความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ดังนี้เป็นต้น

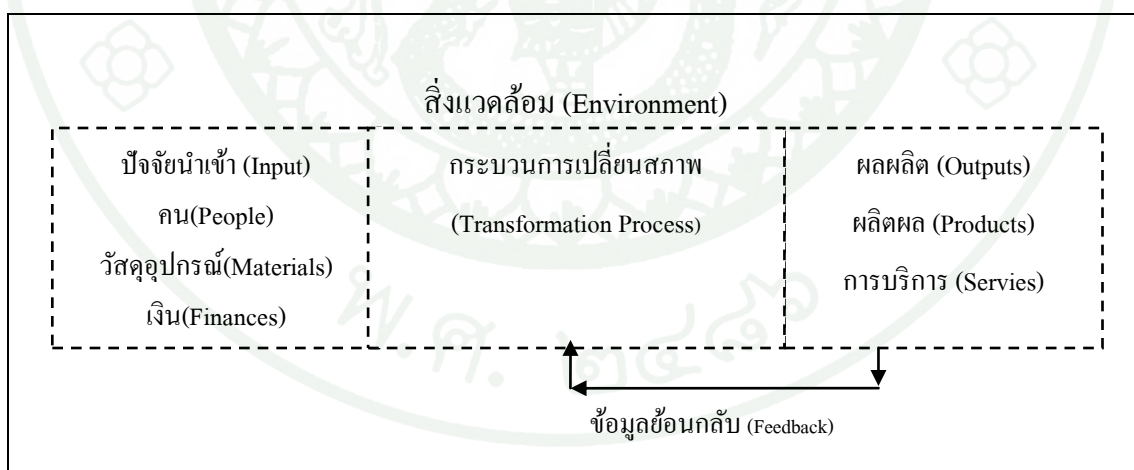
ประการสุดท้าย ทฤษฎีความต้องการ E.R.G. พยายามที่จะแสดงความเกี่ยวพันว่า ความพอใจมีผลต่อความต้องการอย่างไร ทั้งยังได้พยายามที่จะแสดงให้เห็นด้วยว่า ความต้องการที่เรื้อรังหรือแฝงอยู่มีผลต่อความพอใจอย่างไรด้วย โดยการใช้แนวคิดอย่างเดียวกัน

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer Hierarchy Modified Need Theory) Alderfer ได้ให้ทฤษฎีที่เรียกว่า E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth Theory) โดยแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ คือ (Feildmen and Arnoide) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) ความต้องการสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) และความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need-Hierarchy Theory) ของอับบราฮัม เอช. มาสโล (Abraham H. Maslow) ซึ่งตั้งบนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับจาก 1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย 2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงให้กับตนเอง เช่น การมีคนเดียวใจใส่ดูแลหรือการจะไม่ให้ถูกออกจากงานโดยยุดิธรรม 3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับ หรือการได้รวมกลุ่มกับผู้อื่น 4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) คือการได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่องตน และ

5.ความต้องการประสบความสำเร็จ (The Needs for Self Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำได้ในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่ระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปในอีกระดับหนึ่งแต่หากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่า (กอปประเชษฐ์ ตย์คคานนท์ 2544)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Mactivation Hygiene Theory) ของเฟรเดริก เฮอร์สเบิร์ก(Frederick Herzberg) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับของนักบริหารและนักวางแผนอย่างกว้างขวาง เฮอร์สเบิร์ก และคณะได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร พบว่า ปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ( Motivation Factors) ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความรับผิดชอบและงานที่ท้าทาย กับปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เกี่ยวกับเงินเดือน สถานภาพความมั่นคงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนโยบายและการบังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหากแต่ทั้ง 2 ปัจจัย ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ (สมยศ นาวิการ 2540)



ภาพที่ 12 ระบบเปิด

ที่มา: Hoy and Miskel 1996: 31-32

### 3. โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 ตั้งอยู่เลขที่ 165 ถนนบางลี่-หนองวัลย์เปรียง อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ห่างจากตัวจังหวัด 35 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 60 ไร่ เป็นโรงพยาบาลทั่วไป ขนาดเพียง 252 เตียง สังกัดสาธารณสุข เริ่มเปิดดำเนินการ พ.ศ. 2514 โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการแพทย์ การสาธารณสุข มีภาระหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนควบคุม และประสานกิจกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวกับสุขภาพของกายและจิตตลอดจนความเป็นอยู่ของประชาชน และการจัดให้มีบริการสาธารณสุขเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 1 ประการ คือ

1. เพื่อให้ประชาชนชาวไทย มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและจิต ตลอดจนอยู่ในสังคมได้ด้วยความสุข
2. เพื่อให้ประชาชนชาวไทยปราศจากโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ อันอาจทำให้ทุกข์ยากและทำให้เกิดการสูญเสียแรงงานหรือความพิการแก่ร่างกาย (ด้วยการป้องกันโรค การวินิจฉัยโรคตั้งแต่เริ่มแรก การรักษาพยาบาลให้หายป่วยทันที การจำกัดความพิการ และการปรับฟื้นคืนสภาพ)
3. เพื่อประชาชนชาวไทยมีอายุยืนนาน ไม่เสียชีวิตถึงวัยอันสมควร
4. เพื่อรักษาสวัสดิภาพของประชาชนให้พ้นจากอุบัติเหตุอันตรายต่างๆ (ภัยจากสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ จากอาหารหรือยาพิษ)

หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17

1. ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาล โรคทางสาขาวิชาการแพทย์และฟื้นฟูสภาพทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยที่มารับการรักษาพยาบาลทั้งทางกายและทางใจ รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ในท้องถิ่นที่ห่างไกล
2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งได้แก่ การอนามัยแม่และเด็ก และการวางแผนครอบครัว การโภชนาการ สุขศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ รวมทั้งให้บริการควบคุมโรคติดต่อ สร้างภูมิคุ้มกันโรค การสุขภาพิตตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดแก่ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยในโรงพยาบาล และแก่ประชาชนในเขตที่ตั้งของโรงพยาบาล
3. ให้บริการชันสูตร ทั้งภายในโรงพยาบาลและหน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งในเขตความรับผิดชอบ

4. ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย

5. ดำเนินการทางด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมทั้งมีการจัดห้องสมุดให้มีตำราเอกสารทางวิชาการ

6. สนับสนุนโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ทั้งด้านการบริหาร บริการและวิชาการ

7. ศึกษาค้นคว้าและวิจัยเพื่อให้มีการพัฒนางานทางวิชาการ ทั้งในด้านการแพทย์และเทคนิคต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล

8. รวบรวมสถิติข้อมูลต่างๆ และจัดทำรายงานศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดและศูนย์ข้อมูลข่าวสารกระทรวงสาธารณสุข

โครงสร้างโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17

1. ฝ่ายงานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- งานธุรการ ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป รวมทั้งบริการยานพาหนะ งานรักษาความปลอดภัย ดูแลอาคารสถานที่ และดูแลงานซักฟอกและตัดเย็บ

- งานสารบรรณ ทำหน้าที่รับ – ส่งหนังสือ ผลิตหนังสือ เก็บรักษา ยืมและทำลายหนังสือ

- งานซ่อมบำรุง แบ่งเป็นงานธุรการช่าง หมวดซ่อมครุภัณฑ์การแพทย์และหมวดซ่อมทั่วไป

- งานการเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่สรรหาและพัฒนาบุคลากร จัดทำคำสั่ง ทำทะเบียนประวัติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และบำเหน็จบำนาญ จัดทำอัตราค่าจ้างบริหารลูกจ้าง และงานเกี่ยวกับระเบียบวินัย

2. ฝ่ายการเงินและพัสดุ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ดูแลในเรื่องงานการเงินและงบประมาณ, งานเงินบำรุง, งานการพัสดุ, และงานธุรการ

3. ฝ่ายโภชนาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ควบคุมงบประมาณการจ่ายอาหารคนไข้, จัดทำบัญชีอาหารผู้ป่วยประจำวัน, จัดทำงบประมาณ กำหนดรายการอาหาร จัดอัตรากำลัง

- ดูแลจัดการอาหารสำหรับผู้ป่วย และบริการอาหารเพื่อจัดเลี้ยงต่างๆ ในโรงพยาบาล, จัดอาหารโภชนาบำบัดแก่ผู้ป่วยเฉพาะโรค

- ให้ความรู้กับญาติผู้ป่วยเกี่ยวกับอาหารเฉพาะโรค และอาหารสายยาง, ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

#### 4. กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- จัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาโรงพยาบาล
- ผลิตและพัฒนาบุคลากร มีการร่วมผลิตบุคลากรกับสถาบันการศึกษาต่างๆ มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาวิชาการ
- ผลิตสื่อสารสนเทศ
- บริการงานห้องสมุด หนังสือวิชาการ สารคดี บันทึกลง
- เวชนิทัศน์และ โสตทัศนศึกษา
- จัดทำวาระเบียนและสถิติ

#### 5. กลุ่มงานทันตกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บริการทันตกรรมชุมชน ให้การสนับสนุนงานทันตสาธารณสุขระดับตำบลและหมู่บ้าน
- ส่งเสริมทันตกรรมสุขภาพและทันตกรรมป้องกัน ทั้งในและนอกสถานบริการ
- บริการทันตกรรมทั่วไปและเฉพาะทาง รับ – ส่งต่อผู้ป่วยทางทันตกรรมและบริการทันตกรรมหญิงมีครรภ์
- สนับสนุนและส่งเสริมวิชาการทางทันตกรรม
- จัดเก็บข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานทันตสาธารณสุข

6. กลุ่มงานเภสัชกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บริการจ่ายยาแก่ผู้มารับบริการทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน
- ติดตามปัญหาการใช้ยาและบริการให้คำปรึกษา
- บริหารจัดซื้อยา จัดคงคลังเวชภัณฑ์ และบริการเภสัชสนเทศ
- ผลิตยาและควบคุมคุณภาพยา
- จัดดูแลคุ้มครองผู้บริโภค สนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน และงานสนับสนุนสถานบริการระดับรอง

7. กลุ่มงานรังสีวินิจฉัย มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- ถ่ายภาพรังสี
- บริการรังสีเคลื่อนที่
- ล้างฟิล์ม
- จัดทำทะเบียนและสถิติ

8. กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บริหารตรวจโลหิตวิทยาและเคมีคลินิกแก่ผู้รับบริการ ทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก
- บริหารงานธนาคารทางจุลชีววิทยาคลินิก
- ตรวจภูมิคุ้มกันและเซลล์วิทยา
- จัดเก็บสถิติทางพยาธิวิทยาคลินิก

9. กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บำบัด รักษาและฟื้นฟูสุขภาพผู้ป่วยในและนอก

- จัดเก็บและทำสถิติ
- บริหารงานพัสดุทั่วไป
- จัดบริการอุปกรณ์ทางกายภาพ

#### 10. กลุ่มงานเวชกรรมสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บริการพยาบาลในชุมชน
- ส่งต่อผู้ป่วยรับการรักษาต่อในชุมชน
- ส่งเสริมงานอนามัยโรงเรียน อนามัยแม่และเด็ก
- วางแผนครอบครัว ดูแลงานสุขภาพจิตและโภชนาการชุมชน
- ดูแลงานสุขภาพิบาลและป้องกันโรค ให้ภูมิคุ้มกันโรค ฝ้าระวังโรคและควบคุมโรคติดต่อ
- ดูแลสุขภาพิบาลสิ่งแวดล้อม
- จัดตั้งศูนย์ประกันสุขภาพ ดูแลในเรื่องงานประกันสังคม งานพรบ. ผู้ประสบภัยจากแรงงานต่างด้าว และงานสังคมสงเคราะห์
- ให้บริการคลินิกพิเศษต่างๆ เช่น คลินิกวัณโรค คลินิกวัยทอง หน่วยกามโรค และโรคเอดส์ งานยาเสพติดในชุมชน และชมรมผู้สูงอายุ
- จัดบริการหน่วยแพทย์เคลื่อนที่

#### 11. ฝ่ายสุขศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- ดูแลในเรื่องงานสุขศึกษาและพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ
- งานประชาสัมพันธ์ทั้งในและนอกโรงพยาบาล และงานสนับสนุนผลิตสื่อต่างๆ จัดนิทรรศการ
- ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานศึกษา

- ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพของประชาชนในชุมชน
- เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพอนามัย
- พัฒนาเทคโนโลยีทางด้านสุขภาพศึกษาและพฤติกรรมเพื่อให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ

## 12. กลุ่มงานการพยาบาล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

### 12.1 ให้บริการพยาบาลทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก ประกอบด้วย

- งานผู้ป่วยนอก
- งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
- งานผู้ป่วยหนัก
- งานห้องคลอด
- หอผู้ป่วยศัลยกรรมกระดูกชาย
- หอผู้ป่วยศัลยกรรมชาย
- หอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง
- หอผู้ป่วยสูติกรรมและทารกแรกเกิด
- หอผู้ป่วยนรีเวชกรรม
- หอผู้ป่วยอายุกรรมชาย
- หอผู้ป่วยอายุกรรมหญิง
- หอผู้ป่วยสงฆ์อาพาธ
- หอผู้ป่วยพิเศษผู้สูงอายุ
- หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม
- งานจ่ายกลาง

12.2 บริหารจัดการอัตรากำลังในกลุ่มงานการพยาบาล

12.3 พัฒนาการวิชาการและฝึกอบรมด้านการพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่

12.4 จัดบริการศึกษาดูงาน และฝึกอบรมด้านการพยาบาล แก่นักศึกษาแพทย์, นักศึกษาพยาบาลจากมหาวิทยาลัยต่างๆ

12.5 ส่งเสริมและจัดทำวิจัยทางการพยาบาล

12.6 จัดเจ้าหน้าที่ออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่

12.7 นิเทศงานและสนับสนุนงานทางการพยาบาลแก่โรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย และสถานีนอมนามัยในเขตอำเภอสอพิ่น้อง

12.8 บริหารงานศูนย์คณงานทำความสะอาด

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เอกวิทย์ มณีธร (2537) ได้วิจัยเรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาจากข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง ทุกคนจากทุกคณะ สำนัก สถาบันที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี พ.ศ. 2537 จำนวน 371 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลาง

2. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความเข้มของความสัมพันธ์น้อย

3. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและระดับตำแหน่ง (ซี)

4. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่เกี่ยวกับปัจจัยบางประการที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้ยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง

4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง

4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพของอาชีพ มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง

4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

4.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง

อลิสรา สืบสังข์ (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจและการวิจัยเอกสาร ปัจจัยที่ศึกษาได้แก่ สภาพการทำงาน ศักดิ์ศรีของอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความพอเพียงของรายได้ การบังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีระดับ

ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

เสริมศักดิ์ ประสารแสง (2542) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่: ศึกษาเฉพาะกรณี กองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 274 คน โดยมีปัจจัยที่ทำการศึกษาคือ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน ระดับชั้น และสถานภาพการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 40 ข้อ พบผลการศึกษาพบว่า

1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 8 ด้าน คือด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนกับสวัสดิการ

2) จำแนกตามเพศ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) จำแนกตามอายุ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเงินและสวัสดิการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) จำแนกตามสถานภาพสมรส ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8) จำแนกตามตำแหน่งงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9) จำแนกตามระดับชั้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10) จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัญชลี ดีช่วย (2542) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก จำนวน 260 คน โดยใช้แบบสอบถามวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 85 ข้อ ระดับความเชื่อมั่น 0.90 โดยมีปัจจัยที่ศึกษาได้แก่ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานภาพการสมรส หน่วยงานที่สังกัด สถานะเศรษฐกิจรวมรายได้ทุกชนิด สุขภาพร่างกาย การลาศึกษาต่อ และการได้รับการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า

1) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่สภาพการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านความสำเร็จของงาน ส่วนด้านศักดิ์ศรีของอาชีพ และสถานะทางสังคมมีขวัญกำลังใจในระดับมาก

2) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายกที่มีอายุต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีอายุราชการต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านโอกาสความก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีสถานภาพการสมรสต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีสถานะเศรษฐกิจรวมรายได้ทุกชนิดต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีสุขภาพร่างกายต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีการลาศึกษาต่อต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

11) พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก ที่มีเคยได้รับพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นพิเศษต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าและความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชนิษฐา วัฒนโฬพรนนท์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยปฏิบัติงานรวม 9 ด้าน ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาด้านความพึงพอใจในหน้าที่ที่มีขวัญและกำลังใจสูง ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับด้านความเสมอภาคในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการรับรู้

ต่อความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาร์ สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ใน 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาร์ สังกัดหน่วยงานประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความรู้สึกรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง

บุศยมาศ แสงเงิน (2545) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยค้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการประสบความสำเร็จต่อการทำงาน ด้านการมีความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในการทำงานและรายได้ ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความประทับใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเห็น โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน เงินเดือน ขนาดโรงเรียน ต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่มีอายุราชการต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอาจจะเป็นเพราะประสบการณ์เรื่องการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เคยพบเจอก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารมีความแตกต่างกัน จากงานวิจัยเรื่องนี้ก็ยังคงสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็ยังคงเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลจะมีผลน้อยมาก ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรจะใส่ใจกับเรื่องแรงจูงใจให้มากที่สุดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ คือ

#### ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ
2. อายุ
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
4. ระดับการศึกษา
5. ระดับเงินเดือน

#### ปัจจัยจูงใจ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. โอกาสความก้าวหน้า

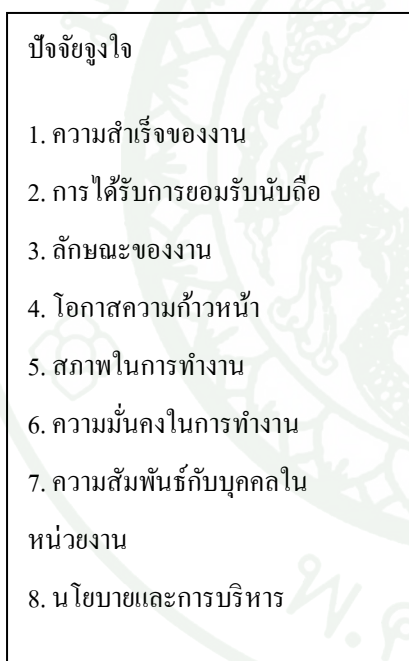
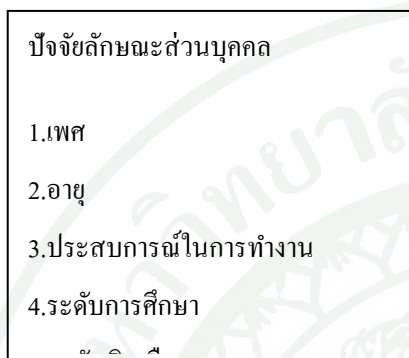
#### ปัจจัยค้ำจุน

1. สภาพในการทำงาน
2. ความมั่นคงในการทำงาน
3. ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
4. นโยบายและการบริหาร

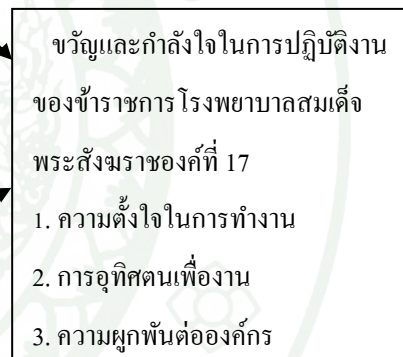
ตัวแปรตาม คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช  
องค์ที่ 17

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (X)



ตัวแปรตาม (Y)



ภาพที่ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

##### วิธีและอุปกรณ์

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจาก ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

##### ประชากร

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรในการวิจัยคือ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ปี 2555 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 295 คน ดังนี้ (ที่มา: ข้อมูล ณ วันที่ 23 พฤศจิกายน 2555 ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17)

##### กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ใช้ในการวิจัยแบบง่าย (Simple Sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** คำนวณจำนวนตัวอย่างจากจำนวนประชากรที่เป็นข้าราชการทั้งหมด 295 คน โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's (Yamane, 1967) ดังสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (การวิจัยครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 0.5)

แทนค่า

$$n = \frac{295}{1 + 295(0.5)^2}$$
$$= 169.54$$
$$= 170 \text{ คน}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เท่ากับ 170 ตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 2** ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการสุ่มเลือกรายชื่อโดยวิธีจับสลากจากข้าราชการทั้งหมด ให้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการแจกแบบสอบถาม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล เป็นแบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาและระดับเงินเดือน

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้า สภาพในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร

ลักษณะของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามเทคนิคการสร้างแบบทัศนคติ แบบมาตราส่วน (Rating Scale) โดยแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ พอใจมากที่สุด พอใจมาก พอใจปานกลาง พอใจน้อย พอใจน้อยที่สุด

ระดับความพึงพอใจในการทำงาน	คะแนน
พอใจมากที่สุด	5
พอใจมาก	4
พอใจปานกลาง	3
พอใจน้อย	2
พอใจน้อยที่สุด	1

เมื่อรวบรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างแล้วจะแบ่งระดับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ออกเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย โดยมีวิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

จำนวนชั้น

$$= \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้าน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การอุทิศตนเพื่องาน ความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามเทคนิคการสร้างแบบทัศนคติ แบบมาตราส่วน (Rating Scale) โดยแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก พอใจปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ระดับขวัญและกำลังใจในการทำงาน	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เมื่อรวบรวมคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างแล้วจะแบ่งระดับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ออกเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย โดยมีวิธีการคำนวณความกว้างของชั้นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อยู่ในระดับมาก

สำหรับการอธิบายระดับความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยกำหนดเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับการมีสัมพันธ์
0.7 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.3-0.69	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ต่ำกว่า 0.3	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

### การทดสอบเครื่องมือ

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการวิจัยครั้งนี้ไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรง( Validity ) โดยนำแบบสอบถามไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ( Content Validity ) ของคำถามในแต่ละข้อความว่าตรงตามจุดประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อดำเนินการต่อไป

2. การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงที่ได้แก้ไขความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ไปทดลองใช้ กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มที่ต้องการศึกษา แต่ไม่ได้นำมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้คือ .980 ซึ่งถือเป็นความเที่ยงตรงที่ยอมรับได้ และได้ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังนี้

Reliability	สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค	จำนวนคำถาม
<b>ปัจจัยด้านองค์กร</b>	<b>.989</b>	<b>56</b>
ด้านความสำเร็จของงาน	.923	7
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.911	7
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	.921	7
ด้านโอกาสความก้าวหน้า	.947	7
ด้านสภาพในการทำงาน	.949	7
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	.964	7
ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน	.934	7
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	.925	7
<b>ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</b>	<b>.919</b>	<b>30</b>
ความตั้งใจในการทำงาน	.912	10
การอุทิศตนเพื่องาน	.940	10
ความผูกพันต่อองค์กร	.942	10
<b>รวมทั้งฉบับ</b>	<b>.980</b>	<b>86</b>

### วิธีการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยทำการแจกแบบสอบถามโดยตรงให้กับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 170 คน ที่โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ละชี้แจงรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามและรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

การประมวลผลข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถามหลักจากดำเนินการบันทึกข้อมูลที่ป้อนรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สถิติเชิงพรรณนา

1. ใช้ค่าร้อยละเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล
2. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17
3. วิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

### สถิติเชิงอนุมาน

1. ค่า t-test ใช้ทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่จำแนกเป็นกลุ่ม 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ
  2. ค่า F-test ชนิด one-way ANOVA ใช้ทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระซึ่งจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาและระดับเงินเดือน
  3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและขวัญและกำลังใจ
  4. ข้อเสนอแนะ ใช้สถิติการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
- สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำนวน 170 ตัวอย่าง และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับขั้นตอน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ส่วนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 170 ตัวอย่าง นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตาราง แสดงเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 170)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
<b>เพศ</b>		
ชาย	14	8.24
หญิง	156	91.76
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	23	13.53
30 – 35 ปี	43	25.29
36 – 40 ปี	36	21.18
41 – 45 ปี	25	14.71
46 – 50 ปี	26	15.29
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	17	10.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 6 ปี	23	13.53
6 – 10 ปี	27	15.88
11 – 15 ปี	32	18.82
16 – 20 ปี	27	15.88
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	61	35.88
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	17.65
ปริญญาตรี	115	67.65
ปริญญาโท	25	14.71

ตารางที่ 1 (ต่อ)

(n = 170)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
<b>ระดับเงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	8.24
10,000 – 20,000 บาท	64	37.65
20,001 – 50,000 บาท	90	52.94
ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	2	1.18

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 91.76 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 35 ปีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 25.29 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 35.88 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 67.65 และมีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาทจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94

#### ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ปัจจัยจูงใจ แบ่งเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

(n = 170)

ปัจจัยจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
ด้านความสำเร็จของงาน	3.908	.558	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.856	.596	มาก
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.707	.585	มาก
ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.368	.870	ปานกลาง
ด้านสภาพในการทำงาน	3.494	.581	ปานกลาง
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.812	.679	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน	3.719	.732	มาก
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.617	.673	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.686</b>	<b>.563</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.686$ , S.D. = .563) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมากคือ ด้านความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 3.908$ , S.D. = .558) รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.856$ , S.D. = .596) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.368$ , S.D. = .870) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน และระดับปานกลาง 3 ด้าน

### 1. ด้านความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิต ด้านความสำเร็จของงาน

(n = 170)

ด้านความสำเร็จของงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การทำงานตามที่หัวหน้างานมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้	21 (12.35)	116 (68.24)	31 (18.24)	1 (.59)	1 (.59)	3.912	.614	มาก
2. การมีโอกาสนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน	33 (19.41)	110 (64.71)	25 (14.71)	1 (.59)	1 (.59)	4.018	.648	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	34 (20.00)	87 (51.18)	44 (25.88)	3 (1.76)	2 (1.18)	3.871	.789	มาก
4. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	39 (22.94)	91 (53.53)	34 (20.00)	5 (2.94)	1 (.59)	3.953	.775	มาก
5. มีความภาคภูมิใจกับความความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	36 (21.18)	102 (60.00)	29 (17.06)	1 (.59)	2 (1.18)	3.994	.717	มาก
6. ลักษณะงานตรงกับความถนัดและความสามารถ	30 (17.65)	100 (58.82)	36 (21.18)	4 (2.35)	-	3.918	.692	มาก
7. การแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระด้วยตัวเอง	17 (10.00)	88 (51.76)	62 (36.47)	2 (1.18)	1 (.59)	3.694	.688	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>3.908</b>	<b>.558</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.908$ , S.D. = .558) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ การมีโอกาสนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.018$ , S.D. = .648) รองลงมาคือ มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.994$ , S.D. = .717) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระด้วยตัวเอง ( $\bar{X} = 3.694$ , S.D. = .688) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

## 2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

(n = 170)

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การได้รับการยอมรับและเชื่อถือในความสามารถจากผู้บังคับบัญชา	29 (17.06)	87 (51.18)	50 (29.41)	2 (1.18)	2 (1.18)	3.818	.767	มาก
2. การได้คำยกย่องชมเชยเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จจากผู้บังคับบัญชา	30 (17.65)	82 (48.24)	53 (31.18)	3 (1.76)	2 (1.18)	3.794	.791	มาก
3. การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	41 (24.12)	93 (54.71)	32 (18.82)	3 (1.76)	1 (.59)	4.000	.746	มาก
4. เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถ	15 (8.82)	105 (61.76)	49 (28.82)	1 (.59)	-	3.788	.598	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. งานที่ทำอยู่เป็นอาชีพที่มี เกียรติและได้รับการยอมรับ ในสังคม	36 (21.18)	105 (61.76)	26 (15.29)	2 (1.18)	1 (.59)	4.018	.683	มาก
6. การได้คำยกย่องชมเชยใน ผลงานที่ทำสำเร็จจากเพื่อน ร่วมงาน	18 (10.59)	102 (60.00)	45 (26.47)	2 (1.18)	3 (1.76)	3.765	.724	มาก
7. การยอมรับผลการ ปฏิบัติงานจากประชาชน	23 (13.53)	97 (57.06)	47 (27.65)	1 (.59)	2 (1.18)	3.812	.713	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.856	.596	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิต ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.856$ , S.D. = .596) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ งานที่ทำอยู่เป็นอาชีพที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับในสังคม ( $\bar{X} = 4.018$ , S.D. = .683) รองลงมาคือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.000$ , S.D. = .746) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ การได้คำยกย่องชมเชยในผลงานที่ทำสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.765$ , S.D. = .724) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

### 3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิต ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(n = 170)

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถ	17 (10.00)	112 (65.88)	39 (22.94)	1 (.59)	1 (.59)	3.841	.619	มาก
2. ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ	24 (14.12)	93 (54.71)	47 (27.65)	4 (2.35)	2 (1.18)	3.782	.757	มาก
3. การมีความถนัดในงานที่ทำ	27 (15.88)	97 (57.06)	44 (25.88)	2 (1.18)	-	3.876	.672	มาก
4. มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	23 (13.53)	90 (52.94)	51 (30.00)	5 (2.94)	1 (.59)	3.759	.742	มาก
5. มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่างๆ	30 (17.65)	84 (49.41)	50 (29.41)	5 (2.94)	1 (.59)	3.806	.779	มาก
6. งานที่ทำมีอิสระในการทำงานไม่ถูกควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา	15 (8.82)	81 (47.65)	64 (37.65)	8 (4.71)	2 (1.18)	3.582	.767	ปานกลาง
7. งานที่ทำอยู่มีความหลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจจนน่าเบื่อหน่าย	9 (5.29)	62 (36.47)	75 (44.12)	19 (11.18)	5 (2.94)	3.300	.849	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.707	.585	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิต ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.707$ , S.D. = .585) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ การมีความถนัดในงานที่ทำ

( $\bar{X} = 3.876$ , S.D. = .672) รองลงมาคือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ ( $\bar{X} = 3.841$ , S.D. = .619) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ งานที่ทำอยู่มีความหลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจจนน่าเบื่อหน่าย ( $\bar{X} = 3.300$ , S.D. = .849) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ

#### 4. ด้านโอกาสความก้าวหน้า

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านโอกาสความก้าวหน้า

(n = 170)

ด้านโอกาสความก้าวหน้า	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น	22 (12.94)	50 (29.41)	76 (44.71)	13 (7.65)	9 (5.29)	3.371	.984	ปานกลาง
2. ตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมตำแหน่งอื่น ๆ	16 (9.41)	51 (30.00)	70 (41.18)	23 (13.53)	10 (5.88)	3.235	.999	ปานกลาง
3. เมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกันมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทัดเทียมกัน	15 (8.82)	64 (37.65)	65 (38.24)	18 (10.59)	8 (4.71)	3.353	.951	ปานกลาง
4. การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งให้ก้าวหน้ากว่าเดิม	16 (9.41)	60 (35.29)	73 (42.94)	13 (7.65)	8 (4.71)	3.371	.928	ปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านโอกาสความก้าวหน้า	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงาน ฝึกอบรม เพิ่มความรู้	26 (15.29)	71 (41.76)	55 (32.35)	12 (7.06)	6 (3.53)	3.582	.953	ปานกลาง
6. มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในเวลาอันควร	17 (10.00)	69 (40.59)	55 (32.35)	21 (12.35)	8 (4.71)	3.388	.986	ปานกลาง
7. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน	18 (10.59)	51 (30.00)	71 (41.76)	20 (11.76)	10 (5.88)	3.276	1.003	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.368	.870	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ ด้านโอกาสความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.368$ , S.D. = .870) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ( $\bar{X} = 3.582$ , S.D. = .953) รองลงมา คือ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในเวลาอันควร ( $\bar{X} = 3.388$ , S.D. = .986) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมตำแหน่งอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.235$ , S.D. = .999) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ ด้านโอกาสความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

## 5. ด้านสภาพในการทำงาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ด้านสภาพในการทำงาน

(n = 170)

ด้านสภาพในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทายและหลากหลาย	14 (8.24)	85 (50.00)	61 (35.88)	9 (5.29)	1 (.59)	3.600	.741	ปานกลาง
2. มีความรู้สึกว่าการทำงานมีความปลอดภัยสูง	5 (2.94)	72 (42.35)	80 (47.06)	9 (5.29)	4 (2.35)	3.382	.738	ปานกลาง
3. โรงพยาบาลมีอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่เพียงพอต่อการใช้งาน	11 (6.47)	82 (48.24)	61 (35.88)	15 (8.82)	1 (.59)	3.512	.771	ปานกลาง
4. รู้สึกว่าห้องทำงานมีความทันสมัย	11 (6.47)	64 (37.65)	74 (43.53)	13 (7.65)	8 (4.71)	3.335	.890	ปานกลาง
5. รู้สึกพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาดอาคารและสถานที่ต่าง ๆ ของโรงพยาบาล	15 (8.82)	99 (58.24)	47 (27.65)	8 (4.71)	1 (.59)	3.700	.720	มาก
6. ขนาดของอาคาร ห้องทำงานมีความเหมาะสม	12 (7.06)	70 (41.18)	70 (41.18)	17 (10.00)	1 (.59)	3.441	.792	ปานกลาง
7. ความรู้สึกต่อกฎเกณฑ์และระเบียบในการปฏิบัติงาน	7 (4.12)	82 (48.24)	71 (41.76)	7 (4.12)	3 (1.76)	3.488	.724	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.494</b>	<b>.581</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบังคับจูงใจ ด้านสภาพในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.494$ , S.D. = .581) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ รู้สึกพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาดอาคารและสถานที่ต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ( $\bar{X} = 3.700$ , S.D. = .720) รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทายและหลากหลาย ( $\bar{X} = 3.600$ , S.D. = .741) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ รู้สึกว่าห้องทำงานมีความทันสมัย ( $\bar{X} = 3.335$ , S.D. = .890) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบังคับจูงใจ ด้านสภาพในการทำงาน อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ

## 6. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อบังคับจูงใจ ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีความพึงพอใจในอาชีพ	45 (26.47)	91 (53.53)	32 (18.82)	1 (.59)	1 (.59)	4.047	.728	มาก
2. รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงและเป็นโรงพยาบาลต้นแบบ	48 (28.24)	93 (54.71)	28 (16.47)	-	1 (.59)	4.100	.702	มาก
3. ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำนั้นมีความมั่นคงต่ออนาคตภายภาคหน้า	44 (25.88)	87 (51.18)	34 (20.00)	3 (1.76)	2 (1.18)	3.988	.799	มาก
4. รู้สึกว่าการทำงานในโรงพยาบาลนี้ทำให้มีความมั่นคงกว่าการไปทำงานในองค์กรอื่น	41 (24.12)	92 (54.12)	30 (17.65)	6 (3.53)	1 (.59)	3.976	.784	มาก
5. เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ	15 (8.82)	52 (30.59)	74 (43.53)	20 (11.76)	9 (5.29)	3.259	.963	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านความมั่นคงในการ ทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
6. ความรู้สึกมั่นคงใน ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติใน ปัจจุบัน	31 (18.24)	98 (57.65)	34 (20.00)	4 (2.35)	3 (1.76)	3.882	.791	มาก
7. การมีโอกาสได้รับ พิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม	19 (11.18)	65 (38.24)	63 (37.06)	17 (10.00)	6 (3.53)	3.435	.941	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.812	.679	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.812$ , S.D. = .679) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงและเป็นโรงพยาบาลต้นแบบ ( $\bar{X} = 4.100$ , S.D. = .702) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจในอาชีพ ( $\bar{X} = 4.047$ , S.D. = .728) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ ( $\bar{X} = 3.259$ , S.D. = .963) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ

## 7. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อบุคคลในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

(n = 170)

ด้านความสัมพันธ์กับ บุคคลในหน่วยงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ความจริงใจและ ร่วมมือกันปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน	24 (14.12)	85 (50.00)	48 (28.24)	8 (4.71)	5 (2.94)	3.676	.881	มาก
2. เพื่อนร่วมงานใน หน่วยงานที่ทำงานอยู่มี ความสามัคคีกัน ไม่แบ่ง พรรคแบ่งพวก	15 (8.82)	90 (52.94)	45 (26.47)	7 (4.12)	13 (7.65)	3.512	.987	ปานกลาง
3. ความช่วยเหลือจาก เพื่อนร่วมงานในเรื่อง งานที่ปฏิบัติ	22 (12.94)	96 (56.47)	44 (25.88)	6 (3.53)	2 (1.18)	3.765	.764	มาก
4. ความช่วยเหลือจาก เพื่อนร่วมงานในเรื่อง ส่วนตัว	19 (11.18)	78 (45.88)	66 (38.82)	4 (2.35)	3 (1.76)	3.624	.784	ปานกลาง
5. การให้กำลังใจของ เพื่อนร่วมงานในการ ปฏิบัติงาน	21 (12.35)	94 (55.29)	45 (26.47)	8 (4.71)	2 (1.18)	3.729	.783	มาก
6. ความเป็นกันเองและ สนิทสนมกันกับเพื่อน ร่วมงาน	33 (19.41)	92 (54.12)	41 (24.12)	3 (1.76)	1 (.59)	3.900	.743	มาก
7. การเคารพนับถือซึ่งกัน และกันด้วยความจริงใจ	29 (17.06)	96 (56.47)	37 (21.76)	3 (1.76)	5 (2.94)	3.829	.836	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>3.719</b>	<b>.732</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.719, S.D. = .732$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ ความเป็นกันเองและสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.900, S.D. = .743$ ) รองลงมาคือ การเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ ( $\bar{X} = 3.829, S.D. = .836$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานที่ทำงานอยู่มีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ( $\bar{X} = 3.512, S.D. = .987$ ) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ

#### 8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

(n = 170)

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและแน่นอน	21 (12.35)	93 (54.71)	50 (29.41)	5 (2.94)	1 (.59)	3.753	.728	มาก
2. พอใจในนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาล	11 (6.47)	96 (56.47)	59 (34.71)	3 (1.76)	1 (.59)	3.665	.652	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน	10 (5.88)	79 (46.47)	67 (39.41)	12 (7.06)	2 (1.18)	3.488	.763	ปานกลาง
4. การมีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่	20 (11.76)	80 (47.06)	57 (33.53)	11 (6.47)	2 (1.18)	3.618	.822	ปานกลาง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. วิธีการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน	15 (8.82)	88 (51.76)	56 (32.94)	8 (4.71)	3 (1.76)	3.612	.786	ปานกลาง
6. การจัดระบบการ ปฏิบัติงานมีความ คล่องตัว ง่ายต่อการ ปฏิบัติ	16 (9.41)	77 (45.29)	68 (40.00)	8 (4.71)	1 (.59)	3.582	.751	ปานกลาง
7. การมีโอกาสได้แสดง ความคิดเห็นในการแก้ไข ปัญหาของหน่วยงาน	19 (11.18)	79 (46.47)	60 (35.29)	9 (5.29)	3 (1.76)	3.600	.824	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.617	.673	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่ปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.617$ , S.D. = .673) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ โรงพยาบาลได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและแน่นอน ( $\bar{X} = 3.753$ , S.D. = .728) รองลงมาคือ พพอใจในนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาล ( $\bar{X} = 3.665$ , S.D. = .652) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.488$ , S.D. = .763) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่ปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ

### ส่วนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 11-14

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	3.721	.443	มาก
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	3.784	.491	มาก
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	3.661	.607	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.722	.446	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.722$ , S.D. = .446) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมากคือ ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ( $\bar{X} = 3.784$ , S.D. = .491) รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.721$ , S.D. = .443) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.661$ , S.D. = .607) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

### 1. ด้านความตั้งใจในการทำงาน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความตั้งใจในการทำงาน

(n = 170)

ด้านความตั้งใจในการ ทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความซื่อและเต็ม ความสามารถที่มีอยู่	53 (31.18)	102 (60.00)	14 (8.24)	1 (.59)	-	4.218	.610	มาก
2. มีความสุขในการ ปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมายในปัจจุบัน เป็นอย่างดี	23 (13.53)	109 (64.12)	33 (19.41)	3 (1.76)	2 (1.18)	3.871	.701	มาก
3. ท่านปฏิบัติงานโดยที่ ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่าย หรือไม่อยากทำงาน	20 (11.76)	38 (22.35)	75 (44.12)	33 (19.41)	4 (2.35)	3.218	.970	ปาน กลาง
4. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้บรรลุ เป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ของงาน	3 (1.76)	15 (8.82)	56 (32.94)	71 (41.76)	25 (14.71)	2.412	.907	ปาน กลาง
5. สามารถทำงานเป็นทีม ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	26 (15.29)	114 (67.06)	29 (17.06)	1 (.59)	-	3.971	.590	มาก
6. มีความสนุก เพลิดเพลินและมี ความสุขกับงานที่ทำ	19 (11.18)	93 (54.71)	50 (29.41)	7 (4.12)	1 (.59)	3.718	.740	มาก
7. เต็มใจและยินดีที่จะ ปฏิบัติตามนโยบายของ องค์กรอย่างเคร่งครัด	20 (11.76)	105 (61.76)	42 (24.71)	3 (1.76)	-	3.835	.641	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านความตั้งใจในการ ทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
8. เมื่อพบปัญหาอุปสรรค การทำงานมีการสรุป บทเรียนและวางแผนที่ จะพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น	15 (8.82)	108 (63.53)	43 (25.29)	4 (2.35)	-	3.788	.627	มาก
9. คิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา	16 (9.41)	86 (50.59)	64 (37.65)	4 (2.35)	-	3.671	.677	มาก
10. นำความรู้ที่ได้จาก การเรียนรู้และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจาก ภายนอกและภายใน องค์กรมาใช้ในการ พัฒนางานและปรับปรุง ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	11 (6.47)	112 (65.88)	44 (25.88)	3 (1.76)	-	3.771	.586	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.721	.443	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.721$ , S.D. = .443) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ และเต็มความสามารถที่มีอยู่ ( $\bar{X} = 4.218$ , S.D. = .610) รองลงมาคือ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 3.971$ , S.D. = .590) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ บางครั้งไม่อยากทำงาน เพราะยิ่งทำงานมากก็ยิ่งมีความผิดพลาดมาก ( $\bar{X} = 2.412$ , S.D. = .907) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความตั้งใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ

## 2. ด้านการอุทิศตนเพื่องาน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการอุทิศตนเพื่องาน

(n = 170)

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ทำงานอย่างตั้งใจจริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	46 (27.06)	107 (62.94)	17 (10.00)	-	-	4.171	.586	มาก
2. เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงาน จะลงมือปฏิบัติทันที	35 (20.59)	100 (58.82)	32 (18.82)	3 (1.76)	-	3.982	.683	มาก
3. ทานพร้อมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	9 (5.29)	31 (18.24)	56 (32.94)	51 (30.00)	23 (13.53)	2.718	1.078	ปานกลาง
4. ให้ความสำคัญกับงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย	32 (18.82)	110 (64.71)	26 (15.29)	1 (.59)	1 (.59)	4.006	.648	มาก
5. พร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำให้งานสำเร็จได้	27 (15.88)	94 (55.29)	47 (27.65)	2 (1.18)	-	3.859	.682	มาก
6. พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานเป็นพิเศษในกรณีที่เป็นงานเร่งด่วน/ฉุกเฉิน	38 (22.35)	102 (60.00)	29 (17.06)	1 (.59)	-	4.041	.647	มาก
7. เต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถไม่ว่างานจะหนักเพียงใดก็ตาม	32 (18.82)	107 (62.94)	30 (17.65)	1 (.59)	-	4.000	.625	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. เมื่อได้รับมอบหมายงานจะทำให้เสร็จด้วยดีและรวดเร็ว แม้จะต้องปฏิบัติงานในวันหยุดก็ตาม	28 (16.47)	84 (49.41)	55 (32.35)	3 (1.76)	-	3.806	.724	มาก
9. มักจะนำงานกลับไปทำที่บ้านเสมอ	9 (5.29)	45 (26.47)	63 (37.06)	42 (24.71)	11 (6.47)	2.994	.994	ปานกลาง
10. เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หากได้รับมอบหมาย	16 (9.41)	92 (54.12)	57 (33.53)	4 (2.35)	1 (.59)	3.694	.697	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.784	.491	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.784$ , S.D. = .491) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ ทำงานอย่างตั้งใจจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.171$ , S.D. = .586) รองลงมาคือ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานเป็นพิเศษในกรณีที่เป็นงานเร่งด่วน/ฉุกเฉิน ( $\bar{X} = 4.041$ , S.D. = .647) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ บางครั้งรู้สึกขาดกำลังใจ และจะทำงานแบบเฉื่อยชา เพื่อให้หมดเวลาไปวันๆ ( $\bar{X} = 2.718$ , S.D. = 1.078) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านการอุทิศตนเพื่องาน อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ

### 3. ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กร

(n = 170)

ด้านความผูกพันต่อ องค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ดูแลรักษาหน่วยงาน จนถือได้ว่าเป็นบ้านหลัง ที่สอง	23 (13.53)	103 (60.59)	38 (22.35)	6 (3.53)	- -	3.841	.691	มาก
2. ท่านไม่พร้อม จะย้าย ไปทำงานที่อื่น ถ้าได้งาน ใหม่ที่ดีกว่านี้	16 (9.41)	38 (22.35)	56 (32.94)	35 (20.59)	25 (14.71)	2.912	1.181	ปาน กลาง
3. ตั้งใจจะทำงานกับ องค์กรนี้ไปจนถึงวันที่มี อายุครบเกษียณอายุ	37 (21.76)	49 (28.82)	60 (35.29)	19 (11.18)	5 (2.94)	3.553	1.044	ปาน กลาง
4. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับ หน่วยงาน จะทุ่มเทกำลัง กาย กำลังใจ เพื่อ แก้ปัญหาให้ได้	35 (20.59)	86 (50.59)	47 (27.65)	2 (1.18)	- -	3.906	.724	มาก
5. มีความภาคภูมิใจและ ยินดีจะบอกกับผู้อื่น ว่า ทำงานที่องค์กรแห่งนี้	51 (30.00)	95 (55.88)	20 (11.76)	3 (1.76)	1 (.59)	4.129	.726	มาก
6. การลาออกจากงานใน ขณะนี้เป็นเรื่องที่ยาก แม้ว่าจะเป็นความ ต้องการก็ตาม	12 (7.06)	48 (28.24)	64 (37.65)	25 (14.71)	21 (12.35)	3.029	1.101	ปาน กลาง
7. ไม่เคยคิดจะลาออกไป ทำงานที่อื่น	41 (24.12)	32 (18.82)	53 (31.18)	30 (17.65)	14 (8.24)	3.329	1.249	ปาน กลาง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

(n = 170)

ด้านความผูกพันต่อ องค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
8. พยายามปกป้อง และ รักษาชื่อเสียงและ ผลประโยชน์ขององค์กร อย่างเต็มที่	42 (24.71)	101 (59.41)	25 (14.71)	2 (1.18)	- -	4.076	.662	มาก
9. องค์กรนี้สร้างแรง บันดาลใจให้มีความสนใจใน การปฏิบัติงาน	32 (18.82)	85 (50.00)	44 (25.88)	4 (2.35)	5 (2.94)	3.794	.876	มาก
10. คิดว่าองค์กรนี้เป็นที่ ที่น่าทำงานมากที่สุด	40 (23.53)	78 (45.88)	45 (26.47)	2 (1.18)	5 (2.94)	3.859	.892	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.661	.607	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.661$ , S.D. = .607) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก คือ มีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่น ว่าทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ( $\bar{X} = 4.129$ , S.D. = .726) รองลงมาคือ พยายามปกป้อง และรักษาชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.076$ , S.D. = .662) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ พร้อมจะย้ายไปทำงานที่อื่น ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่านี้ ( $\bar{X} = 2.912$ , S.D. = 1.181) ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ

#### ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้สถิติ t -Test ในการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ในการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และระดับเงินเดือน เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิจัยกำหนดไว้ที่ระดับ .05 โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 15** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามเพศ

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ชาย (n <sub>1</sub> = 14)		หญิง (n <sub>2</sub> = 156)		t	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	3.371	.307	3.753	.440	-3.168	.002*
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	3.607	.410	3.799	.495	-1.408	.161
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	3.529	.877	3.672	.580	-.602	.557
<b>โดยภาพรวม</b>	<b>3.502</b>	<b>.372</b>	<b>3.742</b>	<b>.447</b>	<b>-1.941</b>	<b>.054</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (P = .054) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (P = .002) แต่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน (P = .161 และ .557 ตามลำดับ)

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่เป็นเพศหญิง ( $\bar{X}$  = 3.753, S.D. = .440) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน มากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\bar{X}$  = 3.371, S.D. = .307)

**สมมติฐานที่ 1.2** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 16** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามอายุ

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P-value
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	2.519	.504	2.701	.022*
	ภายในกลุ่ม	164	30.585	.186		
	รวม	169	33.104			
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	ระหว่างกลุ่ม	5	1.493	.299	1.248	.289
	ภายในกลุ่ม	164	39.221	.239		
	รวม	169	40.714			
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5	7.991	1.598	4.824	.000*
	ภายในกลุ่ม	164	54.335	.331		
	รวม	169	62.326			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	3.163	.633	3.413	.006*
	ภายในกลุ่ม	164	30.394	.185		
	รวม	169	33.557			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = .006$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = .022$ , และ  $.000$  ตามลำดับ) แต่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ไม่แตกต่างกัน ( $P = .289$ )

สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 17 – 19

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

(n = 170)

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	อายุ					
				ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	46 – 50 ปี	ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 30 ปี	23	3.657	.467	-					*
30 – 35 ปี	43	3.557	.419		-		*	*	*
36 – 40 ปี	36	3.669	.426			-			*
41 – 45 ปี	25	3.822	.436				-		
46 – 50 ปี	26	3.875	.415					-	
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	17	3.957	.433						-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 3.657$ , S.D. = .467) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.957$ , S.D. = .433) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X} = 3.557$ , S.D. = .419) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.822$ , S.D. = .436) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.875$ , S.D. = .415) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.957$ , S.D. = .433) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ( $\bar{X} = 3.669$ , S.D. = .426) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.957$ , S.D. = .433) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 18** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่  
(n = 170)

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	อายุ				ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป
				ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	
ต่ำกว่า 30 ปี	23	3.730	.423	-				
30 – 35 ปี	43	3.556	.392		-		*	*
36 – 40 ปี	36	3.686	.475			-		
41 – 45 ปี	25	3.752	.474				-	
46 – 50 ปี	26	3.900	.402					-
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	17	3.882	.422					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X} = 3.556$ , S.D. = .392) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.900$ , S.D. = .402) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.882$ , S.D. = .422) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

(n = 170)

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	อายุ					
				ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	46 – 50 ปี	ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 30 ปี	23	3.452	.623	-			*	*	*
30 – 35 ปี	43	3.456	.648		-		*	*	*
36 – 40 ปี	36	3.550	.624			-	*	*	*
41 – 45 ปี	25	3.916	.437				-		
46 – 50 ปี	26	3.865	.513					-	
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	17	4.006	.459						-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 3.452$ , S.D. = .623) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.916$ , S.D. = .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.865$ , S.D. = .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.006$ , S.D. = .459) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X} = 3.456$ , S.D. = .648) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.916$ , S.D. = .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.865$ , S.D. = .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.006$ , S.D. = .459) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ( $\bar{X} = 3.550$ , S.D. = .624) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.916$ , S.D. = .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.865$ , S.D. = .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.006$ , S.D. = .459) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.3** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 20** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P-value
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	4.415	1.104	6.349	.000*
	ภายในกลุ่ม	165	28.688	.174		
	รวม	169	33.104			
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	ระหว่างกลุ่ม	4	3.684	.921	4.104	.003*
	ภายในกลุ่ม	165	37.030	.224		
	รวม	169	40.714			
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4	8.213	2.053	6.261	.000*
	ภายในกลุ่ม	165	54.113	.328		
	รวม	169	62.326			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	4.630	1.158	6.603	.000*
	ภายในกลุ่ม	165	28.926	.175		
	รวม	169	33.557			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = .000$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มี

ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = .000, .003$  และ  $.000$  ตามลำดับ)

สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวม และรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 21 – 24

**ตารางที่ 21** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ (n = 170)

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	ประสบการณ์ในการทำงาน				
				ต่ำกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 6 ปี	23	3.706	.439	-	*			
6 – 10 ปี	27	3.466	.456		-	*		*
11 – 15 ปี	32	3.740	.357			-		
16 – 20 ปี	27	3.553	.425				-	*
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	61	3.906	.421					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.706, S.D. = .439$ ) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.466, S.D. = .456$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.466$ , S.D. = .456) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.740$ , S.D. = .357) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.906$ , S.D. = .421) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.553$ , S.D. = .425) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.906$ , S.D. = .421) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 22** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่

(n = 170)

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	ประสบการณ์ในการทำงาน				
				ต่ำกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 6 ปี	23	3.774	.395	-	*			
6 – 10 ปี	27	3.448	.459			*		*
11 – 15 ปี	32	3.747	.346					
16 – 20 ปี	27	3.556	.466				-	*
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	61	3.882	.417					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.774$ , S.D. = .395) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.448$ , S.D. = .459) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.448$ , S.D. = .459) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.747$ , S.D. = .346) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.882$ , S.D. = .417) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.556$ , S.D. = .466) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.882$ , S.D. = .417) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 23** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่

(n = 170)

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	ประสบการณ์ในการทำงาน				
				ต่ำกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 6 ปี	23	3.857	.474	-	*		*	
6 – 10 ปี	27	3.567	.441		-	*		*
11 – 15 ปี	32	3.881	.429			-	*	
16 – 20 ปี	27	3.570	.493				-	*
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	61	3.895	.500					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.857$ , S.D. = .474) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.567$ , S.D. = .441) และประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.570$ , S.D. = .493) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.567$ , S.D. = .441) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.881$ , S.D. = .429) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.895$ , S.D. = .500) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.881$ , S.D. = .429) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.570$ , S.D. = .493) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.570$ , S.D. = .493) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.895$ , S.D. = .500) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 24** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่

(n = 170)

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	ประสบการณ์ในการทำงาน				
				ต่ำกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 6 ปี	23	3.487	.609	-				*
6 – 10 ปี	27	3.385	.741		-			*
11 – 15 ปี	32	3.591	.558			-		*
16 – 20 ปี	27	3.530	.565				-	*
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	61	3.943	.479					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.487$ , S.D. = .609) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.385$ , S.D. = .741) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.591$ , S.D. = .558) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.530$ , S.D. = .565) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.4** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชของค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 25** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชของค์ที่ 17 จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P-value
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.833	.916	4.894	.009*
	ภายในกลุ่ม	167	31.271	.187		
	รวม	169	33.104			
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.460	.730	3.107	.047*
	ภายในกลุ่ม	167	39.253	.235		
	รวม	169	40.714			
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.016	.508	1.383	.254
	ภายในกลุ่ม	167	61.310	.367		
	รวม	169	62.326			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.342	.671	3.478	.033*
	ภายในกลุ่ม	167	32.215	.193		
	รวม	169	33.557			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชของค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (P = .033) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = .009$ , และ  $.047$  ตามลำดับ) แต่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ( $P = .254$ )

สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 26 - 28

**ตารางที่ 26** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

(n = 170)

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการศึกษา		
				ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	3.667	.536	-		*
ปริญญาตรี	115	3.690	.415		-	*
ปริญญาโท	25	3.935	.420			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.667$ , S.D. = .536) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.935$ , S.D. = .420) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.690$ , S.D. = .415) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.935$ , S.D. = .420) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม

(n = 170)

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการศึกษา		
				ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	3.643	.472	-		*
ปริญญาตรี	115	3.688	.425		-	*
ปริญญาโท	25	3.968	.418			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม พบว่า

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.643$ , S.D. = .472) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.968$ , S.D. = .418) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.688$ , S.D. = .425) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.968$ , S.D. = .418) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ (n = 170)

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการศึกษา		
				ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	3.687	.536	-		*
ปริญญาตรี	115	3.763	.469		-	*
ปริญญาโท	25	3.996	.494			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.687$ , S.D. = .536) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.996$ , S.D. = .494) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.763$ , S.D. = .469) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.996$ , S.D. = .494) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.5** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 29** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามระดับเงินเดือน

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P-value
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.823	.941	5.158	.002*
	ภายในกลุ่ม	166	30.281	.182		
	รวม	169	33.104			
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.672	.557	2.370	.072
	ภายในกลุ่ม	166	39.041	.235		
	รวม	169	40.714			
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	4.407	1.469	4.210	.007*
	ภายในกลุ่ม	166	57.919	.349		
	รวม	169	62.326			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	2.820	.940	5.077	.002*
	ภายในกลุ่ม	166	30.736	.185		
	รวม	169	33.557			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ไม่แตกต่างกัน

สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 30 - 32

**ตารางที่ 30** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ (n = 170)

ระดับเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	ระดับเงินเดือน			
				ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 – 20,000 บาท	20,001 – 50,000 บาท	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	3.716	.570	-			
10,000 – 20,000 บาท	64	3.561	.436		-	*	
20,001 – 50,000 บาท	90	3.834	.404			-	
ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	2	3.870	.000				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในภาพรวม จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X} = 3.561$ , S.D. = .436) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X} = 3.834$ , S.D. = .404) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0.5

**ตารางที่ 31** การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่

(n = 170)

ระดับเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	ระดับเงินเดือน			
				ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 – 20,000 บาท	20,001 – 50,000 บาท	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	3.786	.536	-			
10,000 – 20,000 บาท	64	3.556	.449		-	*	
20,001 – 50,000 บาท	90	3.824	.395			-	
ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	2	3.900	.000				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X} = 3.556$ , S.D. = .449) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X} = 3.824$ , S.D. = .395) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่

(n = 170)

ระดับเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	ระดับเงินเดือน			
				ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 – 20,000 บาท	20,001 – 50,000 บาท	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	3.593	.722	-			
10,000 – 20,000 บาท	64	3.467	.666		-	*	
20,001 – 50,000 บาท	90	3.803	.510			-	
ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	2	3.900	.000				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ พบว่า

ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X} = 3.467$ , S.D. = .666) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X} = 3.803$ , S.D. = .510) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจแบ่งเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) สามารถเขียนเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

**ตารางที่ 33** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

ปัจจัยเชิงจิต		ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
		ความตั้งใจใน การทำงาน	การอุทิศตน เพื่องาน	ความผูกพัน ต่อองค์กร	ในภาพรวม
ด้านความสำเร็จของ งาน	r	.597**	.498**	.632**	.668**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ	r	.635**	.555**	.646**	.707**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านลักษณะงานที่ ปฏิบัติ	r	.658**	.498**	.658**	.699**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านโอกาส ความก้าวหน้า	r	.530**	.387**	.599**	.590**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านสภาพในการทำงาน	r	.620**	.543**	.656**	.702**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านความมั่นคงในการ ทำงาน	r	.629**	.462**	.685**	.689**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านความสัมพันธ์กับ บุคคลในหน่วยงาน	r	.538**	.400**	.514**	.559**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170
ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	r	.685**	.567**	.701**	.754**
	P-Value	.000	.000	.000	.000
	n	170	170	170	170

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มากที่สุด ( $r=.754, P=.000$ ) รองลงมาคือ ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $r=.707, P=.000$ ) และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้า ( $r=.590, P=.000$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด ( $r=.701, P=.000$ ) รองลงมาคือ ปัจจัยจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงาน กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน ( $r=.685, P=.000$ ) และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้า กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ( $r=.387, P=.000$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ปัจจัยจูงใจ		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.710**	.000	สูง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.564**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.741**	.000	สูง
<b>ในภาพรวม</b>	<b>.779**</b>	<b>.000</b>	<b>สูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) พบว่า ในภาพรวม ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .779 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านความตั้งใจในการทำงาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .710 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ปัจจัยจึงมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

**ด้านการอุทิศตนเพื่องาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .564 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ปัจจัยจึงมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านความผูกพันต่อองค์กร** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .741 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ปัจจัยจึงมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยจึงมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

ตารางที่ 35 ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความสำเร็จของงาน		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.597**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.498**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.632**	.000	ปานกลาง
<b>ในภาพรวม</b>	<b>.668**</b>	<b>.000</b>	<b>ปานกลาง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) พบว่า ในภาพรวม ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .668 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .597 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .498 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .632 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 36 ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	การได้รับการยอมรับนับถือ		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.635**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.555**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.646**	.000	ปานกลาง
ในภาพรวม	.707**	.000	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) พบว่า ในภาพรวม ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .707 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านความตั้งใจในการทำงาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .635 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านการอุทิศตนเพื่องาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .555 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านความผูกพันต่อองค์กร** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .646 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 37 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.658**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.498**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.658**	.000	ปานกลาง
<b>ในภาพรวม</b>	<b>.699**</b>	<b>.000</b>	<b>สูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) พบว่า ในภาพรวม ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .699 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .658 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .498 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .658 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 38 ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้ากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	โอกาสความก้าวหน้า		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.530**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.387**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.599**	.000	ปานกลาง
<b>ในภาพรวม</b>	<b>.590**</b>	<b>.000</b>	<b>ปานกลาง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้ากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) พบว่า ในภาพรวม ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .590 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น โอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านความตั้งใจในการทำงาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .530 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น โอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านการอุทิศตนเพื่องาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .387 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น โอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านความผูกพันต่อองค์กร** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .599 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น โอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 39** ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	สภาพในการทำงาน		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.620**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.543**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.656**	.000	ปานกลาง
<b>ในภาพรวม</b>	<b>.702**</b>	<b>.000</b>	<b>สูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) พบว่า ในภาพรวม ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .702 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านความตั้งใจในการทำงาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .620 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านการอุทิศตนเพื่องาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .543 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านความผูกพันต่อองค์กร** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .656 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 40 ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความมั่นคงในการทำงาน		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.629**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.462**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.685**	.000	ปานกลาง
ในภาพรวม	.689**	.000	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) พบว่า ในภาพรวม ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .689 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .629 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .462 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .685 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 41** ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.538**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.400**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.514**	.000	ปานกลาง
<b>ในภาพรวม</b>	<b>.559**</b>	<b>.000</b>	<b>ปานกลาง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) พบว่า ในภาพรวม ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .559 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านความตั้งใจในการทำงาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .538 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านการอุทิศตนเพื่องาน** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .400 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านความผูกพันต่อองค์กร** พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .514 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและการบริหารงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

(n = 170)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	นโยบายและการบริหารงาน		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.685**	.000	ปานกลาง
ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.567**	.000	ปานกลาง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.701**	.000	สูง
ในภาพรวม	.754**	.000	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและการบริหารงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) พบว่า ในภาพรวม ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .754 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น นโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .685 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น นโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ค่า r ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .567 โดยมีค่า P เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น นโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่า  $r$  ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .701 โดยมีค่า  $P$  เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้น นโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

#### ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

จากการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 คน ได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ดังนี้

##### 1. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17

มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

- 1) การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ควรพิจารณาจากอายุราชการร่วมด้วย
- 2) ความยุติธรรม การแบ่งพรรคแบ่งพวก เกื้อหนุนพวกพ้องแม้จะรู้ว่าผิด ระบบเด็กเส้น
- 3) การสื่อสารในองค์กร การประสานงานกับหน่วยงานอื่นมีความยุ่งยาก
- 4) การทำงานนอกเหนือความรับผิดชอบ การทำงานไม่เป็นระบบไม่ชัดเจน ไม่รู้จักหน้าที่ของตนเอง
- 5) ความไม่เสมอภาค การอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ
- 6) ค่าตอบแทนสวัสดิการของข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว เงินพิเศษในการทำงานนอกเวลาราชการ ค่าตอบแทนนอกเวลาน้อยไป และการให้ค่าตอบแทนตามที่กระทรวงกำหนดล่าช้า
- 7) ไกลบ้าน บ้านพักครอบครัวมีไม่เพียงพอ การเดินทางกลับบ้านโรงพยาบาลเด็กอันตราย ปัญหาด้านการเงินในการเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ
- 8) ความพร้อมในเรื่องวิชาการในการฟื้นฟูความรู้ อุปกรณ์ไม่ทันสมัย ขาดความก้าวหน้าในบางสาขางาน

- 9) ขาดความสามัคคี
- 10) ด้านการสนับสนุนเงินจากรัฐบาลทำให้การปรับปรุงโครงสร้างในบางจุดทำไม่ได้
- 11) บุคคลภายนอกมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากเกินไป
- 12) เพื่อนร่วมงาน
- 13) มีบุคลากรเพิ่มขึ้นจากเดิมมาก มีความคิดหลากหลาย
- 14) ระบบการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการดูแลต่อเนื่องยังพบปัญหาการดูแลทำให้ผู้ป่วยขาดยาและการกลับเป็นซ้ำ
- 15) ระบบข้อมูลภายในโรงพยาบาลไม่สามารถทำงานได้ระบบเชื่อมต่อข้อมูล
- 16) รับผู้ป่วยล้นทุกแผนกจากหน่วยงานต่างๆ ในรพ. ปัญหาการแลกเปลี่ยนกับตึกที่ผู้ป่วยล้นควรให้แลกเปลี่ยนทุกเคสด้วยความเต็มใจและ ER ควรประเมินผู้ช่วยสลับเคสได้เลยจะได้ไม่เสียเวลาไปมาระหว่างตึก
- 17) อยากให้ฟังความคิดเห็นของแต่ละคน มาตรฐานการทำงานของแต่ละหน่วยงานยังไม่เหมือนกัน

## 2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25.88 ได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

- 1) แก้ที่ระบบบริหารจัดการไม่ให้รวบอำนาจเบ็ดเสร็จ
- 2) คณะกรรมการ HRD ควรเป็นตัวแทนจากทุกสาขา จัดสรรสวัสดิการตามสัดส่วนของเจ้าหน้าที่แต่ละกลุ่ม
- 3) ควรจัดเตียงเสริมและอัตรากำลังให้เพียงพอไม่มีล้นต่างแผนก เมื่อมีผู้ป่วยกลับบ้านให้ทำจำหน่ายอย่างรวดเร็วและแพทย์ควรตรวจเยี่ยมทุกวัน
- 4) ควรแบ่งงานให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ
- 5) ควรมีช่องทางการสื่อสารรวดเร็วชัดเจน
- 6) ควรให้ค่าตอบแทนตามที่กำหนดหลังจากที่ประกาศแล้ว 15 วัน
- 7) ผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรม คุณธรรมและทำงานเป็น รับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้าง ต้องไม่ทุจริตคดโกง
- 8) คิดถึงสาเหตุปัญหาและมาวิเคราะห์แก้ไข มีสวัสดิการให้บุคลากร
- 9) จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อม เพียงพอต่อการใช้งาน

- 10) จัดบุคลากรเพิ่ม ลดงานเอกสารให้น้อยลง
- 11) จัดมาตรฐานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นระบบ จัดเตียงเสริมของเตียงที่ผู้ป่วยล้มบ่อยๆ ให้เพียงพอและจัดอัตรากำลังให้พอกับผู้ป่วย การย้ายการศึกษาต่อ ควรมีระบบที่ชัดเจน ลดภาวะเส้นสาย
- 12) ดูแลขวัญและกำลังใจเจ้าหน้าที่อย่าให้ต่อการทำดี
- 13) จัดให้มีสวัสดิการ ดูแลสุขภาพทุก ๆ ปี มีที่พักชั่วคราวให้พักผ่อนก่อนถึงเวลาทำงาน และหลังเลิกงาน ที่จอดรถ
- 14) ต้องมีการวางแผนประสานงานที่ดีขึ้น
- 15) นโยบายขององค์กร ผู้บริหาร
- 16) ประสานงานกับวิทยาลัยพยาบาลเพื่อจ้างผู้ช่วยพยาบาลแทนผู้ช่วยเหลือคนไข้
- 17) ปรับเวลาให้เหมาะกับชีวิต เช่น ย้ายหน่วยงานเพื่อปรับเวลา
- 18) ผู้รับผิดชอบควรรับผิดชอบงานของตนเองให้มาก ไม่ปิดความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน
- 19) แผนการทำงานต้องมีการรองรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทีมให้  
ความสำคัญและร่วมมือ
- 20) เพิ่มบุคลากรในหน่วยงานที่ขาดแคลนและในหน่วยงานที่ใช้บริการมาก ๆ
- 21) มีการติดต่อและ ประสานงานและความเห็นอกเห็นใจกันและกัน
- 22) ยกเลิกระบบอุปถัมภ์ เพิ่มจริยธรรมให้เจ้าหน้าที่
- 23) แยกผู้ป่วยให้ตรงกับความชำนาญของผู้ดูแลในแต่ละสาขา
- 24) ร่วมกันเปิดใจรับฟังความคิดเห็น
- 25) ลดภาระงานที่มาก ลดจำนวนเวรเตียงที่ต้องขึ้นลงเมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น
- 26) วิเคราะห์หาสาเหตุและประชุมปรึกษาช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ
- 27) ส่วนกลางควรจัดสรรเงินให้โรงพยาบาลมากกว่านี้
- 28) หาแนวทางดูแลระบบส่งต่อสู่ชุมชน
- 29) ให้เจ้าหน้าที่ด้าน ไอทีของ โรงพยาบาลเข้ามาดูแลระบบให้ทันทั่วถึง
- 30) อบรมบทบาทของผู้ปฏิบัติ

### 3. สิ่งที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17

มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 35.88 ได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

- 1) การได้รับการยอมรับจากผลงาน
- 2) การทำงานเพื่อประชาชนเพื่อการมีสุขภาพที่ดีของประชาชน
- 3) การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและรักใคร่กันแบบพี่น้อง การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน การอยู่ร่วมกัน ทำงานกันมีสัมพันธภาพที่ดี ช่วยเหลือกัน
- 4) การร่วมมือร่วมใจกันในการวางแผนการแก้ไขปัญหา การให้อิสระในการทำงานที่ ผู้นำที่จริงใจ เสียสละงานให้ส่วนร่วม ความสามัคคีไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกระดับสัมพันธภาพที่ดีของรพ.
- 5) ความเจริญก้าวหน้า เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ โบนัส โอที สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 6) การส่งเสริมให้อบรมศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ ศักยภาพ
- 7) การให้ค่าตอบแทนตามภาระงานที่ทำ
- 8) กำลังใจจากทุก ๆ ฝ่าย
- 9) ขวัญและกำลังใจอยู่ที่สมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผู้ก่อตั้งรพ.เป็นทั้งพระและที่พึ่ง พึ่งได้ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งคนจนคนรวย เหมาะสมแล้วที่เป็นที่พึ่งที่เคารพของทุกคน
- 10) ครอบครัว ทุกคนที่บ้านและเพื่อนร่วมงาน
- 11) ความมั่นคงในการทำงาน
- 12) ความยุติธรรม ความโปร่งใสในการทำงานและให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในงานที่ตนเองทำได้
- 13) ความรักความผูกพันต่อองค์กร จุดยึดเหนี่ยวคือ สมเด็จพระสังฆราชที่ประสบความสำเร็จทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ผู้ร่วมงานที่มีความรักความสามัคคี
- 14) ความรักความสามัคคีของบุคลากรในรพ.ทุกคน สถานที่ทำงานสิ่งแวดล้อมน่าอยู่น่าทำงาน
- 15) คำชมเชยจากผู้ป่วยและญาติ คำชื่นชมจากผู้รับบริการ
- 16) บรรยากาศเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร สวัสดิการที่พักอาศัยและสิ่งแวดล้อม

- 17) ปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เงินเดือนเพิ่มขึ้น ความเสมอภาคระหว่างผู้ร่วมงานเวลา ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
- 18) ผู้บริหารทีมทำงานให้ความสำคัญและร่วมใจกันทำให้มีพลังใจในการสร้างสรรค์งานต่อไป
- 19) ผู้บังคับบัญชาเข้าใจการทำงานและไม่ลำเอียง
- 20) เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน
- 21) รางวัลตอบแทนสำหรับคนที่ผลประเมิงานดี สวัสดิการ ค่าเวรบำ – คึก
- 22) อยากให้มีสวัสดิการคนที่ทำงานมานานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป เมื่อได้รับคำชมเชย
- 23) โอกาสและความก้าวหน้า เช่นการปรับตำแหน่งตามวุฒิและเงินเดือน ควรใช้อายุ การปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินการเลื่อนตำแหน่งด้วย

### ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาวิจัยในเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี” ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำนวน 295 คน พบว่า ส่วนใหญ่ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 91.76 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.29 มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.88 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.65 และมีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 52.94 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อวิจารณ์เกี่ยวกับผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

1. ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านองค์กรที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อยังปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.686$ , S.D. = .563) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 3.908$ , S.D. = .558) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการ

ได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.856, S.D. = .596$ ) และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.368, S.D. = .870$ ) อยู่ในระดับปานกลาง มีข้อวิจารณ์ดังต่อไปนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.908, S.D. = .558$ ) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ การมีโอกาสนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.018, S.D. = .648$ ) รองลงมาคือ มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.994, S.D. = .717$ ) อยู่ในระดับมาก และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระด้วยตัวเอง ( $\bar{X} = 3.694, S.D. = .688$ ) อยู่ในระดับมากเท่ากัน เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การที่ตนเองได้นำความรู้ที่มีอยู่ หรือความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และยังเป็นการสร้างความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ พัฒนาตนเองสั่งสมความรู้ รวมทั้งยังทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันการที่ได้ทำงานและเรียนรู้ไปด้วยนั้นเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้า และทำให้ข้าราชการมีความเข้าใจและมีความคิดในเชิงบวกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถแก้ไขคล่องไปได้ สอดคล้องกับ วสันต์ ชมสวัสดิ์ (2540: บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จของข้าราชการครู โรงเรียนที่กั้นดาร์ สังกัดหน่วยงานประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.856, S.D. = .596$ ) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ งานที่ทำอยู่เป็นอาชีพที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับในสังคม ( $\bar{X} = 4.018, S.D. = .683$ ) รองลงมาคือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.000, S.D. = .746$ ) อยู่ในระดับมาก และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ การได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในผลงานที่ทำสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.765, S.D. = .724$ ) อยู่ในระดับมากเท่ากัน เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี การได้รับความเชื่อถือในความสามารถ การได้รับการยกย่องชมเชย และการให้เกียรติกัน

นับเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการในการทำงานและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ เอกวิทย์ มณีธร (2537) ซึ่งพบว่า ข้าราชการ สาย ข.มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้ยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.707$ , S.D. = .585) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ การมีความกดดันในงานที่ทำ ( $\bar{X} = 3.876$ , S.D. = .672) รองลงมาคือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ ( $\bar{X} = 3.841$ , S.D. = .619) อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การได้ปฏิบัติงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถตามความถนัดของตนเอง และสามารถแสดงความคิดเห็นต่องานนั้นได้อย่างเต็มที่ จะทำให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ งานที่ทำอยู่มีความหลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจจนหน้าเบื่อหน่าย ( $\bar{X} = 3.300$ , S.D. = .849) อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า การทำงานที่ซ้ำซากจำเจก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย และหากปฏิบัติงานแล้วได้ผลงานที่ออกมาเหมือนเดิมไม่มีการพัฒนาให้ดีขึ้นก็จะยังทำให้ข้าราชการรู้สึกท้อแท้ ดังนั้น การส่งเสริมให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ หรือสนับสนุนให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้พ้นจากความจำเจได้ ก็จะช่วยให้ข้าราชการมีทัศนคติในการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งเป็นการทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ เอกวิทย์ มณีธร (2537) ซึ่งพบว่า ข้าราชการ สาย ข.มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง และสอดคล้องกับ ขนิษฐา วัฒนโอฬารนนท์ (2546: บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีมีปัจจัยปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูง

ด้านโอกาสความก้าวหน้า พบว่า ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตด้านโอกาสความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.368$ , S.D. = .870) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ( $\bar{X} = 3.582$ , S.D. = .953) รองลงมาคือ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในเวลาอันควร ( $\bar{X} = 3.388$ , S.D. = .986) อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ ตำแหน่งหรือสายงานที่

ปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมตำแหน่งอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.235, S.D. = .999$ ) อยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การเติบโตในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสมกับความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความรู้ความสามารถ เป็นการเพิ่มโอกาสในการก้าวไปสู่ความสำเร็จแล้ว ยังเป็นการพัฒนาข้าราชการให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งข้าราชการและหน่วยงาน ดังนั้น การให้โอกาสความก้าวหน้าข้าราชการไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะ การส่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสนับสนุนให้มีการโยกย้ายปรับเปลี่ยนหน้าที่ รวมถึงการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ล้วนแต่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น สอดคล้องกับ เอกวิทย์ มณีธร (2537) ซึ่งพบว่า ข้าราชการ สาย ข.มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ อลิศรา สืบสังข์ (2542) ซึ่งพบว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ ประสารแสง (2542) ซึ่งพบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านสภาพในการทำงาน พบว่า ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยงานด้านสภาพในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.494, S.D. = .581$ ) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ รู้สึกพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาดอาคารและสถานที่ต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ( $\bar{X} = 3.700, S.D. = .720$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ลักษณะงานที่มีความท้าทายและหลากหลาย ( $\bar{X} = 3.600, S.D. = .741$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ รู้สึกว่าห้องทำงานมีความทันสมัย ( $\bar{X} = 3.335, S.D. = .890$ ) อยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะข้าราชการมีความเข้าใจดีเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมการกระจายของเชื้อโรคต่าง ๆ ได้แก่ แบคทีเรีย และไวรัส ที่สามารถแพร่กระจายเชื้อได้ โดยได้รับเชือบนโต๊ะอยู่ในโรงพยาบาลหรือได้รับเชื้อจากคนหรือสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล ดังนั้น การทำความสะอาดอาคารและสถานที่ต่าง ๆ ของโรงพยาบาลจึงมีความสำคัญมากสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อโรครดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันข้าราชการก็ต้องการงานที่มีความท้าทายตามที่ตนเองมีความถนัด และต้องการได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ ประสารแสง (2542) ซึ่ง

พบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ อลิศรา สืบสังข์ (2542) ซึ่งพบว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบังคับจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.812$ , S.D. = .679) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงและเป็นโรงพยาบาลต้นแบบ ( $\bar{X} = 4.100$ , S.D. = .702) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจในอาชีพ ( $\bar{X} = 4.047$ , S.D. = .728) อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การที่ตนเองได้รับการคัดเลือกผ่านการตรวจสอบในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ฯ ให้เข้ามาทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป ทำให้ข้าราชการมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาล และพร้อมที่จะปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาล และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ เงินตอบแทนการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ ( $\bar{X} = 3.259$ , S.D. = .963) อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ข้าราชการต้องการปฏิบัติงานที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมถึงการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมเสมอภาคเช่นเดียวกันกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ตลอดจนวิธีการประเมินที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สอดคล้องกับ บุศยมาศ แสงเงิน (2545) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบังคับจูงใจด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.719$ , S.D. = .732) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ ความเป็นกันเองและสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.900$ , S.D. = .743) รองลงมาคือ การเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ ( $\bar{X} = 3.829$ , S.D. = .836) เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การมีทัศนคติต่อการทำงานในเชิงบวก จะทำให้ข้าราชการตระหนักว่างานแต่ละประเภทมีคุณค่า ทำให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ก็จะทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงานเป็นที่รักใคร่ของเพื่อน

ร่วมงานได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานที่ทำงานอยู่มีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ( $\bar{X} = 3.512, S.D. = .987$ ) ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ข้าราชการมีอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงต้องการให้การทำงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานร่วมกัน สอดคล้องกับ เอกวิทย์ มณีธร (2537) ซึ่งพบว่า ข้าราชการสาย ข.มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับสูง และสอดคล้องกับ ขนิษฐา วัฒน โอพารนนท์ (2546: บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีมีปัจจัยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับ บุศยมาศ แสงเงิน (2545) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจุดด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.617, S.D. = .673$ ) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ โรงพยาบาลได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและแน่นอน ( $\bar{X} = 3.753, S.D. = .728$ ) รองลงมาคือ พื่อใจในนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาล ( $\bar{X} = 3.665, S.D. = .652$ ) อยู่ในระดับมา เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การปฏิบัติงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการบริหารก็จะทำให้ข้าราชการร่วมกันปฏิบัติงาน ทั้งการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมกันรับผิดชอบ อันเป็นการผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.488, S.D. = .763$ ) ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ข้าราชการต้องการให้มีการพัฒนาระบบ รูปแบบ และมีการสนับสนุนเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานแบบเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ เอกวิทย์ มณีธร (2537) ซึ่งพบว่า ข้าราชการสาย ข.มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

## 2. ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.722$ , S.D. = .446) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ( $\bar{X} = 3.784$ , S.D. = .491) รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.721$ , S.D. = .443) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.661$ , S.D. = .607) อยู่ในระดับมากเท่ากัน มีข้อวิจารณ์ดังต่อไปนี้

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.721$ , S.D. = .443) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ และเต็มความสามารถที่มีอยู่ ( $\bar{X} = 4.218$ , S.D. = .610) รองลงมาคือสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 3.971$ , S.D. = .590) อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญสามารถช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากเป็นการทำให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิดวิเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะเป็นการนำพาโรงพยาบาลไปสู่ความสำเร็จได้ และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ บางครั้งไม่ยอมทำงาน เพราะยังทำงานมากก็ยังมีผลผลิตมาก ( $\bar{X} = 2.412$ , S.D. = .907) อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ข้าราชการบางกลุ่มอาจไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการทำงาน จึงส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอยู่เสมอจนกลายเป็นความเบื่อหน่ายและส่งผลต่อความคิดในเชิงลบ ดังนั้น การปรับตัวในการทำงาน การเป็นคนที่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รอบรู้การใช้เทคโนโลยี พร้อมเปลี่ยนแปลงตัวเอง ก็สามารถที่จะลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังจะทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.784$ , S.D. = .491) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ ทำงานอย่างตั้งใจจริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.171$ , S.D. = .586) รองลงมาคือ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานเป็นพิเศษในกรณีที่เป็นงานเร่งด่วน/ฉุกเฉิน ( $\bar{X} = 4.041$ , S.D. = .647) อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า การมุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจให้งานบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะขับเคลื่อนนโยบายของโรงพยาบาลให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ บางครั้งรู้สึกขาดกำลังใจ และจะทำงานแบบเฉื่อยชา เพื่อให้หมดเวลาไปวันๆ ( $\bar{X} = 2.718$ , S.D. = 1.078) อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่ายงานที่ทำ จนกลายเป็นพฤติกรรมเฉื่อยชาไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานปล่อยให้เวลาในแต่ละวันผ่านไปโดยไม่เกิดประโยชน์ และการไม่คิดจะพัฒนาตัวเอง เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ห้องศัลยกรรมมีประสิทธิภาพ การที่จะสามารถทำให้ห้องศัลยกรรมขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงพยาบาลจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานของข้าราชการด้วยการใช้หลักความเสมอภาคเท่าเทียม โน้มน้าวให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดี คำนึงถึงประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ตามความถนัด เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าอันจะส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาล

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.661$ , S.D. = .607) ข้าราชการมีค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ มีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ( $\bar{X} = 4.129$ , S.D. = .726) รองลงมาคือ พยายามปกป้อง และรักษาชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.076$ , S.D. = .662) อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะข้าราชการเห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรทำให้รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะเป็นแรงผลักดันให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน ช่วยแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง เป็นสิ่งกระตุ้นให้ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น และพบว่า ข้าราชการมีค่าเฉลี่ย

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ พร้อมจะย้ายไปทำงานที่อื่น ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่านี้ ( $\bar{X} = 2.912$ , S.D. = 1.181) อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ข้าราชการมีความเข้าใจดีว่า หากเกิดความรู้สึกอึดอัดกับการทำงาน และคิดว่าการมีระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายมีความซ้ำซากจำเจ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติทั้งสิ้นและอาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป การมอบหมายงานที่ทำทนายให้ข้าราชการรับผิดชอบสนับสนุนให้มีอิสระในการเลือกใช้ชีวิตทำงาน และส่งเสริมให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในงานที่ทำนั้น จะสามารถสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง และเกิดเป็นความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

### 3. ข้อวิจารณ์จากการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีข้อวิจารณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และระดับเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีความแตกต่างด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และระดับเงินเดือน ส่วนใหญ่ต้องการมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยพบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 3.657$ , S.D. = .467) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม แตกต่างกับข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.957$ , S.D. = .433) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ยังมีประสบการณ์ทำงานไม่มากนัก จึงตั้งใจมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นและสั่งสมประสบการณ์เพื่อโอกาสความก้าวหน้า ส่วนข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพสูงและมีระยะเวลาการทำงานกับองค์กรมานานมาก ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมากเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองที่ให้ความมั่นคงและความภาคภูมิใจแก่ตนเอง ส่วนข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X} = 3.557$ , S.D. = .419) มีขวัญและกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.822$ , S.D. = .436) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.875$ , S.D. = .415) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.957$ , S.D. = .433) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ซึ่งอยู่ในวัยทำงานและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรให้เติบโต จึงต้องการที่จะอุทิศเวลาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเกิดเป็นผลงานที่มีคุณภาพ สำหรับข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี อายุ 46 – 50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป รู้สึกผูกพันกับองค์กรและมีความตั้งใจที่จะทำงานไปจนถึงวันเกษียณอายุ และพบว่า ข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ( $\bar{X} = 3.669$ , S.D. = .426) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.957$ , S.D. = .433) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีความตั้งใจทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป เป็นผู้ที่ตำแหน่งงานระดับอาวุโสขององค์กรจึงมีความยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.706$ , S.D. = .439) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.466$ , S.D. = .456) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ยังมีอายุและประสบการณ์น้อยจึงมุ่งที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และนำวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้มีความถูกต้องรวดเร็ว ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี มีการให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก จึงอุทิศตนเพื่อโอกาสความก้าวหน้าและการได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น สำหรับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.466$ , S.D. = .456) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.740$ , S.D. = .357) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.906$ , S.D. = .421) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ยังต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์ทำงาน เพื่อเรียนรู้งานต่าง ๆ ให้มากขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งแตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ต้องการความก้าวหน้า และนำความรู้ต่าง ๆ มาปรับใช้กับการทำงานและต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวไม่ว่าจะเป็นการได้แสดงความคิดเห็นต่องานหรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อการสั่งสมความรู้เพื่อความก้าวหน้าในงานที่ทำในอนาคต และพบว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.553$ , S.D. = .425) มีขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.906$ , S.D. = .421) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี มักจะมีความรอบรู้ในงานที่ได้ทำงาน มีความชำนาญและทักษะการทำงานที่ดี พร้อมทั้งจะอุทิศเวลาที่มีให้กับความสำเร็จของงาน ซึ่งแตกต่างกับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ มีการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก

สำหรับข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.667$ , S.D. = .536) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.935$ , S.D. = .420) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานอย่างทัดเทียมหรือสูงกว่ากับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความต้องการที่จะนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญที่ได้ร่ำเรียนมาปรับใช้ในการทำงาน และมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้ และพบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.690$ , S.D. = .415) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.935$ , S.D. = .420) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาจต้องการที่จะทำงานที่ตรงกับสิ่งที่ได้ร่ำเรียนมา มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถที่มี และชอบที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความอาวุโสมากกว่า มีทักษะและประสบการณ์ที่สูงกว่า มีหลักในการคิดวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อมิให้งานเกิดความผิดพลาดส่งผลกระทบต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X} = 3.561$ , S.D. = .436) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกัน กับข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X} = 3.834$ , S.D. = .404) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ต้องการได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอต่อการครองชีพและเป็นหลักประกันที่มั่นคง จึงพยายามทำงานให้มากขึ้นและเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอันเป็นการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญรองรับงานที่มีความท้าทายอันเป็นโอกาสสร้างผลงานที่ดีเพื่อความก้าวหน้าในงานที่ทำ ส่วนข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท เป็นผู้ที่ มีประสบการณ์ทำงานสูง

สามารถการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานได้เป็นอย่างดี จึงรู้สึกผูกพันกับองค์กร ให้ความสำคัญกับงานทุกชิ้นที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานสำเร็จ

3.1.2 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการเพศชายและเพศหญิง ต่างก็ต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรด้วยความเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อแสดงถึงความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยพบว่า ข้าราชการเพศหญิง ( $\bar{X} = 3.753$ , S.D. = .440) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการเพศชาย ( $\bar{X} = 3.371$ , S.D. = .307) อาจเป็นเพราะว่า ข้าราชการเพศหญิงมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ทางโรงพยาบาลจัดไว้ให้จึงมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงของตนเองและครอบครัว ส่วนข้าราชการเพศชายอาจมีความทะเยอทะยานให้ได้ผลงานเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และอาจต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น เพื่อโอกาสได้รับการพิจารณาความดีความชอบ

3.1.3 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีความแตกต่างด้านอายุ ต่างก็ต้องการขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้และเต็มความสามารถที่มีอยู่อย่างรอบคอบเพื่อมิให้งานที่ทำอยู่เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้คนโดยทั่วไป โดยพบว่า ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X} = 3.556$ , S.D. = .392) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีอายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.900$ , S.D. = .402) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.882$ , S.D. = .422) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี มีความพร้อมที่จะเสียสละเวลาเพื่อความสำเร็จของงานและเต็มใจที่ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้เพื่อโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ส่วนข้าราชการที่มีอายุ 46 – 50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป จะทำงานด้วยการวางแผน

อย่างรอบคอบ มีการไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาเป็นเครื่องมือในการนำพาร่องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ส่วนข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 3.452$ , S.D. = .623) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.916$ , S.D. = .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.865$ , S.D. = .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.006$ , S.D. = .459) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อาจมีความต้องการงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตน รวมถึงต้องการงานในสภาพแวดล้อมที่ตนเองต้องการ จึงพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ ส่วนข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี อายุ 46 – 50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน พร้อมทุ่มเทกำลังกายกำลังใจต่อการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สำหรับข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X} = 3.456$ , S.D. = .648) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.916$ , S.D. = .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.865$ , S.D. = .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.006$ , S.D. = .459) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ซึ่งอยู่ในวัยทำงานและมีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างมาก รู้จักคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ จึงเป็นที่ต้องการขององค์กรอื่น ๆ ให้มาร่วมงานพร้อมกันให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานได้ง่ายกว่า ข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี อายุ 46 – 50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ที่มีความเชื่อว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองที่ให้ทั้งความมั่นคงและหลักประกันในชีวิตในด้านต่าง ๆ จึงคิดว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่น่าทำงานที่สุด และพบว่า ข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ( $\bar{X} = 3.550$ , S.D. = .624) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X} = 3.916$ , S.D. = .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X} = 3.865$ , S.D. = .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.006$ , S.D. = .459) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่มีความสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี อายุ 46 – 50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป อาจมีความเชื่อและมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์กร พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3.1.4 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้

เห็นว่า ข้าราชการที่มีความแตกต่างด้านประสบการณ์ ก็มีความต้องการขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และความมุ่งมั่น ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในงาน โดยพบว่า ด้านความตั้งใจในการทำงาน ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.774$ , S.D. = .395) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.448$ , S.D. = .459) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อาจเพิ่งจบการศึกษา จึงต้องการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และนำความรู้ที่ได้ร่ำเรียนมาปรับใช้ในการทำงาน ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ และต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานและได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.448$ , S.D. = .459) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.747$ , S.D. = .346) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.882$ , S.D. = .417) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี อาจต้องการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทักษะความชำนาญในงานที่ทำ เพื่อโอกาสความก้าวหน้าในงานที่ทำและต้องการความมั่นคงในด้านต่าง ๆ ที่มากขึ้น ในขณะที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป และพบว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.556$ , S.D. = .466) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.882$ , S.D. = .417) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น ในขณะที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ซึ่งอยู่ในช่วงกำลังจะเกษียณอายุงาน จึงต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความเคร่งครัด อีกทั้งยังต้องการที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้แก่คนรุ่นหลังได้เรียนรู้

ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.857$ , S.D. = .474) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.567$ , S.D. = .441) และประสบการณ์ในการทำงาน

16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.570$ , S.D. = .493) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงและมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติงานในทันที ในขณะที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความรู้ความสามารถเพื่อโอกาสความก้าวหน้าในงานและผลตอบแทนที่สูงขึ้น สำหรับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.567$ , S.D. = .441) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.881$ , S.D. = .429) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.895$ , S.D. = .500) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี มีความต้องการงานเพื่อโอกาสความก้าวหน้าและผลตอบแทนที่สูงขึ้น ในขณะที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ต้องการงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหากได้รับมอบหมาย และข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.881$ , S.D. = .429) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.570$ , S.D. = .493) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ต้องการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย มีความรับผิดชอบต่องานสูง และต้องการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานที่ทำ ในขณะที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ต้องการความมั่นคงและต้องการที่จะรักษาสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และพร้อมที่จะทำงานเพื่อผลงานที่ดีและเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ และพบว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.570$ , S.D. = .493) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.895$ , S.D. = .500) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี มุ่งมั่นทำงานเพื่อความมั่นคงควบคู่กับการให้ความสำคัญต่อดูแลครอบครัวให้มีความเข้มแข็งนั้น ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดเป็นผลงานที่ดีต่อองค์กร

นอกจากนี้ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X} = 3.487$ , S.D. = .609) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อาจเพิ่งจบการศึกษา จึงต้องการงานเพื่อสั่งสม

ประสบการณ์ควบคู่ไปกับการมองหางานที่เหมาะสมกับตนเอง ในขณะที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 3.385$ , S.D. = .741) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี คิดว่าตนเองมีความรู้ และประสบการณ์อยู่ในระดับที่เหมาะสมจึงต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ต้องการการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรและมีความรู้ดีกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะปกป้องและรักษาชื่อเสียง รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ขององค์กร สำหรับข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 3.591$ , S.D. = .558) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ต้องการการทำงานเพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้น และมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น จึงมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและในขณะเดียวกันก็เปิด โอกาสให้แก่ตนเองในการมองหางานที่คิดว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และพบว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X} = 3.530$ , S.D. = .565) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.943$ , S.D. = .479) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานเพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้า และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ก็มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรเติบโตและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

3.1.5 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชของค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะ ข้าราชการที่มีความแตกต่างด้านระดับการศึกษาต่างก็เห็นความสำคัญของความตั้งใจในการทำงานซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานทุกอย่างให้สำเร็จได้โดยง่าย โดยพบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.643$ , S.D. = .472) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับกับ

ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.968$ , S.D.= .418) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพากเพียร มีความพยายาม อดทน อดกลั้น ต่อสู้กับอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีทักษะความรู้ความชำนาญ รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถทำงานที่ยากและสลับซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงนั้นต้องอาศัยความตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน และพบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.688$ , S.D.= .425) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.968$ , S.D.= .418) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือจุดหมายที่ตนตั้งไว้ ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถ และความพยายาม เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท รู้จักการศึกษางานให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ลงมือทำงานต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ เพื่อให้ผลงานออกมามีอันเป็นจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของชีวิต

ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.687$ , S.D.= .536) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.996$ , S.D.= .494) เป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีการทำงานด้วยความทุ่มเททำงานด้วยความมุ่งมั่น การมีแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเสียสละ อดทน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อาจทำงานด้วยการมองสิ่งต่าง ๆ ในทางที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ขยัน อดทน และมีความรับผิดชอบในงานที่ทำ รู้จักการสร้างคุณค่าในการทำงานให้กับตนเอง ส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และพบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.763$ , S.D.= .469) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.996$ , S.D.= .494) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาจมีความรู้ความชำนาญและมีทักษะในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี หากแต่ยังมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานยังไม่ดีพออาจเนื่องจากขาดทักษะในการวางแผน การทำงานอย่างมีขั้นตอนที่ดี แต่อย่างไรก็ตามมีความตั้งใจและพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ส่วนข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นผู้ที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ในการทำงานที่ยากและสลับซับซ้อนได้ดีกว่า ประกอบกับความตั้งใจและใส่ใจต่อการทำงานในทุกขั้นตอน จึงส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.6 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะ ข้าราชการที่ได้รับเงินเดือนระดับต่างกัน ต่างก็มุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและการทำงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กรแล้ว การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมก็ทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน ซึ่งก็จะส่งผลต่อการทำงานได้อย่างมีคุณภาพเช่นเดียวกัน โดยพบว่า ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X} = 3.556$ , S.D. = .449) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X} = 3.824$ , S.D. = .395) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท อาจได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญน้อยกว่า และเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานเท่าที่มีอยู่ซึ่งต่างก็ต้องอาศัยความตั้งใจในการทำงานที่แน่วแน่จึงจะเกิดผลสำเร็จ ส่วน ข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท อาจได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความสลับซับซ้อนตามทักษะ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่เช่นกัน ซึ่งก็ต้องอาศัยความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน

ส่วนข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X} = 3.467$ , S.D. = .666) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับ ข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X} = 3.803$ , S.D. = .510) เป็นเพราะ ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ และพยายามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากผลสำเร็จของงานที่ได้ทำ ส่วนข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท อาจต้องการทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ คิดวิเคราะห้อย่างรอบด้าน เพื่อมิให้งานเกิดข้อผิดพลาดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร จึงพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้ทำงานนั้นสำเร็จลงได้อย่างมีคุณภาพ

3.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีข้อวิจารณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (ค่า r เท่ากับ .707, .699, .702, .754 ตามลำดับ) เป็นเพราะว่า ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรและมีแรงบันดาลใจต่อบทบาทการทำหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนในเชิงพัฒนางานที่ทำเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ รวมถึงการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อการสร้างสรรค์ ปรับปรุง และพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร ทั้งนี้การที่จะทำให้ข้าราชการเกิดความรัก รักดีจนนำไปสู่ความทุ่มเท และเต็มใจในการปฏิบัติงานได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือ การที่องค์กรต้องให้ความรัก ความจริงใจ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของข้าราชการให้ได้ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การจัดตำแหน่งหน้าที่งานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการในการปฏิบัติงาน

ส่วนปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า r เท่ากับ .668, .590, .689, .559 ตามลำดับ) เป็นเพราะ การที่ข้าราชการมีทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และมีการยอมรับแนวทางการทำงานร่วมกัน มีความตั้งใจเอาใจใส่ในการทำงานด้วยความทุ่มเท ประกอบกับการได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าท้าทายความรู้ความสามารถ รวมถึงได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง/หน้าที่งานที่รับผิดชอบ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร

เมื่อพิจารณาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการออกเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันกับปัจจัยจูงใจของโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีข้อวิจารณ์ดังนี้

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .579, .635, .658, .530, .620, .629, .538, .685 ตามลำดับ) เป็นเพราะข้าราชการมีความพร้อมที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นจริงจัง ไม่ขาดงานและไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานใหม่ ปฏิบัติงานของตนเองด้วยความตั้งใจมุ่งมั่น รักในงานที่ทำ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส รอบคอบ ระมัดระวัง มีเหตุผล และมีความรับผิดชอบ มีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองตลอดเวลา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .498, .555, .498, .387, .543, .462, .400, .567 ตามลำดับ) เป็นเพราะ การที่ข้าราชการมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรอย่างแนบแน่นมีการยอมรับต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยมขององค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังกายพลังใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรจนกลายเป็นความสำเร็จ สร้างชื่อเสียง ความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก พร้อมทั้งมีความจงรักภักดี มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความยึดมั่นและปรารถนาที่ทำงานให้แก่องค์กรต่อไป

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (ค่า  $r$  เท่ากับ .701) เป็นเพราะ ข้าราชการมีความรู้สึกที่แสดงถึงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีการร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความเต็มใจและทุ่มเทกำลังกายกำลังใจด้วยความเสียสละในการ

ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดเป็นผลงานที่มีคุณภาพสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร และพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า r เท่ากับ .632, .646, .658, .599, .656, .685, .514 ตามลำดับ) เป็นเพราะ ข้าราชการมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร จึงมีความเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน รวมถึงงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มีการยอมรับเป้าหมายและนโยบายการบริหารร่วมกัน มีการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งและพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร มีความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุการทำงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 2) เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 3) เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 4) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 156 คน (ร้อยละ 91.76) มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 35 ปี จำนวน 43 คน (ร้อยละ 25.29) มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 61 คน (ร้อยละ 35.88) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 115 คน (ร้อยละ 67.65) และมีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาทจำนวน 90 คน (ร้อยละ 52.94)

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

ในภาพรวม ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.686, S.D.=.563$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน ( $\bar{X}=3.908, S.D.=.558$ ) รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=3.856, S.D.=.596$ ) และพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ( $\bar{X}=3.368, S.D.=.870$ ) ตามลำดับ เมื่อแยกวิเคราะห์รายด้านสรุปได้ว่า

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.908, S.D.=.558$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ การมีโอกาสนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.018, S.D.=.648$ ) รองลงมาคือ มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.994, S.D.=.717$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระด้วยตัวเอง ( $\bar{X}=3.694, S.D.=.688$ ) ตามลำดับ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.856, S.D.=.596$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ งานที่ทำอยู่เป็นอาชีพที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับในสังคม ( $\bar{X}=4.018, S.D.=.683$ ) รองลงมาคือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X}=4.000, S.D.=.746$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ การได้ค้ำยกย่องชมเชยในผลงานที่ทำสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=3.765, S.D.=.724$ ) ตามลำดับ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตสูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.707$ , S.D.= .585) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ การมีความถนัดในงานที่ทำ ( $\bar{X}=3.876$ , S.D.= .672) รองลงมาคือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำหาความสามารถ ( $\bar{X}=3.841$ , S.D.= .619) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ งานที่ทำอยู่มีความหลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจจนหน้าเบื่อหน่าย ( $\bar{X}=3.300$ , S.D.= .849) ตามลำดับ

ด้านโอกาสความก้าวหน้า พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตสูงใจ ด้านโอกาสความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.368$ , S.D.= .870) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ( $\bar{X}=3.582$ , S.D.= .953) รองลงมาคือ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในเวลาอันควร ( $\bar{X}=3.388$ , S.D.= .986) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมตำแหน่งอื่น ๆ ( $\bar{X}=3.235$ , S.D.= .999) ตามลำดับ

ด้านสภาพในการทำงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตสูงใจ ด้านสภาพในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.494$ , S.D.= .581) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ รู้สึกพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาด อาคารและสถานที่ต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ( $\bar{X}=3.700$ , S.D.= .720) รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทายและหลากหลาย ( $\bar{X}=3.600$ , S.D.= .741) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ รู้สึกว่าห้องทำงานมีความทันสมัย ( $\bar{X}=3.335$ , S.D.= .890) ตามลำดับ

ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตสูงใจ ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.812$ , S.D.= .679) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงและเป็นโรงพยาบาลต้นแบบ ( $\bar{X}=4.100$ , S.D.= .702) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจในอาชีพ ( $\bar{X}=4.047$ , S.D.= .728) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ เงินตอบแทนการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ ( $\bar{X}=3.259$ , S.D.= .963) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.719$ , S.D.= .732) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ ความเป็นกันเองและสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=3.900$ , S.D.= .743) รองลงมาคือ การเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ ( $\bar{X}=3.829$ , S.D.= .836) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานที่ทำงานอยู่มีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ( $\bar{X}=3.512$ , S.D.= .987) ตามลำดับ

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.617$ , S.D.= .673) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ โรงพยาบาลได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและแน่นอน ( $\bar{X}=3.753$ , S.D.= .728) รองลงมาคือ พอใจในนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาล ( $\bar{X}=3.665$ , S.D.= .652) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.488$ , S.D.= .763) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

ในภาพรวม ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.722$ , S.D.= .446) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ( $\bar{X}=3.784$ , S.D.= .491) รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ( $\bar{X}=3.721$ , S.D.= .443) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{X}=3.661$ , S.D.= .607) ตามลำดับ เมื่อแยกวิเคราะห์รายด้านสรุปได้ว่า

ด้านความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.721$ , S.D.= .443) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ และเต็มความสามารถที่มีอยู่ ( $\bar{X}=4.218$ , S.D.= .610) รองลงมาคือ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X}=3.971$ , S.D.= .590) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ บางครั้งไม่ยอมทำงาน เพราะยังทำงานมากก็ยิ่งมีความผิดพลาดมาก ( $\bar{X}=2.412$ , S.D.= .907) ตามลำดับ

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.784$ , S.D.= .491) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ ทำงานอย่างตั้งใจจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ( $\bar{X}=4.171$ , S.D.= .586) รองลงมาคือ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานเป็นพิเศษในกรณีที่ เป็นงานเร่งด่วน/ฉุกเฉิน ( $\bar{X}=4.041$ , S.D.= .647) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ บางครั้ง รู้สึกขาดกำลังใจ และจะทำงานแบบเฉื่อยชา เพื่อให้หมดเวลาไปวันๆ ( $\bar{X}=2.718$ , S.D.= 1.078) ตามลำดับ

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.661$ , S.D.= .607) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่า ทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ( $\bar{X}=4.129$ , S.D.= .726) รองลงมาคือ พยายามปกป้อง และรักษาชื่อเสียง และผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.076$ , S.D.= .662) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ พร้อมจะย้ายไปทำงานที่อื่น ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่านี้ ( $\bar{X}=2.912$ , S.D.= 1.181) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

##### 4.1 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

**สมมติฐานที่ 1** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\bar{X}=3.753$ , S.D.= .440) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน มากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\bar{X}=3.371$ , S.D.= .307)

**สมมติฐานที่ 1.2** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า

ในภาพรวม ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X}=3.657$ , S.D.= .467) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.957$ , S.D.= .433) ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X}=3.557$ , S.D.= .419) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X}=3.822$ , S.D.= .436) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X}=3.875$ , S.D.= .415) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.957$ , S.D.= .433) และข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ( $\bar{X}=3.669$ , S.D.= .426) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.957$ , S.D.= .433) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความตั้งใจในการทำงาน ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X}=3.556$ , S.D.= .392) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X}=3.900$ , S.D.= .402) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.882$ , S.D.= .422) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความผูกพันต่อองค์กร ข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X}=3.452$ , S.D.= .623) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X}=3.916$ , S.D.= .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X}=3.865$ , S.D.= .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=4.006$ , S.D.= .459) ข้าราชการที่มีอายุ 30 – 35 ปี ( $\bar{X}=3.456$ , S.D.= .648) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X}=3.916$ , S.D.= .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X}=3.865$ , S.D.= .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=4.006$ , S.D.= .459) และข้าราชการที่มีอายุ 36 – 40 ปี ( $\bar{X}=3.550$ , S.D.= .624) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุ 41 – 45 ปี ( $\bar{X}=3.916$ , S.D.= .437) อายุ 46 – 50 ปี ( $\bar{X}=3.865$ , S.D.= .513) และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=4.006$ , S.D.= .459) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.3** ข้าราชการใน โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการใน โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการใน โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ พบว่า

ในภาพรวม ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X}=3.706$ , S.D.= .439) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.466$ , S.D.= .456) ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.466$ , S.D.= .456) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X}=3.740$ , S.D.= .357) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.906$ , S.D.= .421) และข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X}=3.553$ , S.D.= .425) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.906$ , S.D.= .421) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความตั้งใจในการทำงาน ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X}=3.774$ , S.D.= .395) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.448$ , S.D.= .459) ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.448$ , S.D.= .459) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X}=3.747$ , S.D.= .346) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.882$ , S.D.= .417) และข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X}=3.556$ , S.D.= .466) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.882$ , S.D.= .417) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X}=3.857$ , S.D.= .474) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.567$ , S.D.= .441) และประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X}=3.570$ , S.D.= .493) ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.567$ , S.D.= .441) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X}=3.881$ , S.D.= .429) และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.895$ , S.D.= .500) ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X}=3.881$ , S.D.= .429) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน

มากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X}=3.570$ , S.D.= .493) และข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X}=3.570$ , S.D.= .493) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.895$ , S.D.= .500) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความผูกพันต่อองค์กร ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ( $\bar{X}=3.487$ , S.D.= .609) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.943$ , S.D.= .479) ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ( $\bar{X}=3.385$ , S.D.= .741) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.943$ , S.D.= .479) ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ( $\bar{X}=3.591$ , S.D.= .558) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.943$ , S.D.= .479) และข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ( $\bar{X}=3.530$ , S.D.= .565) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X}=3.943$ , S.D.= .479) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.4** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่า

ในภาพรวม ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.667$ , S.D.= .536) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

( $\bar{X}=3.935$ , S.D.= .420) และข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.690$ , S.D.= .415) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.935$ , S.D.= .420) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความตั้งใจในการทำงาน ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.643$ , S.D.= .472) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.968$ , S.D.= .418) และข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.688$ , S.D.= .425) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.968$ , S.D.= .418) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.687$ , S.D.= .536) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.996$ , S.D.= .494) และข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.763$ , S.D.= .469) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}=3.996$ , S.D.= .494) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.5** ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม และในด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ พบว่า

ในภาพรวม ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X}=3.561$ , S.D.= .436) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม น้อยกว่าข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X}=3.834$ , S.D.= .404) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความตั้งใจในการทำงาน ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X}=3.556$ , S.D.= .449) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน น้อยกว่าข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X}=3.824$ , S.D.= .395) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความผูกพันต่อองค์กร ข้าราชการที่มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ( $\bar{X}=3.467$ , S.D.= .666) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าข้าราชการที่มีเงินเดือน 20,001 – 50,000 บาท ( $\bar{X}=3.803$ , S.D.= .510) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .668) และความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .632, .597 และ .498 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (ค่า  $r$  เท่ากับ .707) และการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่อทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุดรองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่อทำงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .646, .635 และ .555 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (ค่า  $r$  เท่ากับ .699) และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่อทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุดเท่ากัน รองลงมาคือ ด้านการอุทิศตนเพื่อทำงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .658, .658 และ .498 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้ากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า โอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .590) และโอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่อทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโอกาสความก้าวหน้า

มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .599, .530 และ .387 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (ค่า  $r$  เท่ากับ .702) และสภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .656, .620 และ .543 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .689) และความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .685, .629 และ .462 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันใน ระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .559) และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อ องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมี ความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านการอุทิศตนเพื่องาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .538, .514 และ .400 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและการบริหารงานกับขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 พบว่า นโยบายและการ บริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (ค่า  $r$  เท่ากับ .754) และ นโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการ อุทิศตนเพื่องาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยนโยบาย และการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อ องค์กร มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (ค่า  $r$  เท่ากับ .701) รองลงมาคือ ด้านความ ตั้งใจในการทำงาน และด้านการอุทิศตนเพื่องาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า  $r$  เท่ากับ .685 และ .567 ตามลำดับ)

ผลการทดสอบสมมติฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 43 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่านัยสำคัญ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 1</b> ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน			
1.1 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	.054		✓
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.002	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.161		✓
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.557		✓
1.2 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	.006	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.022	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.289		✓
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	
1.3 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.003	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	

ตารางที่ 43 (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่านัยสำคัญ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.4 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	.033	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.009	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.047	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.254		✓
1.5 ข้าราชการในโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	.002	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.002	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.072		✓
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.007	✓	
<b>สมมติฐานที่ 2</b> บัณฑิตจบใหม่ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17			
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	
การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	

ตารางที่ 43 (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่านัยสำคัญ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	
โอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	
สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	
ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	

## ตารางที่ 43 (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่านัยสำคัญ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	
นโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17	.000	✓	
- ด้านความตั้งใจในการทำงาน	.000	✓	
- ด้านการอุทิศตนเพื่องาน	.000	✓	
- ด้านความผูกพันต่อองค์กร	.000	✓	

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้ศึกษาขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่อาจนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรของโรงพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 เพื่อปรับปรุงเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

\

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

1. ควรมีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยให้ข้าราชการมีความตระหนักถึงประโยชน์ของส่วนรวมและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2. ควรมีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำอยู่ ด้วยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้ข้าราชการรู้สึกว่าการส่งเสริมเห็นคุณค่าของข้าราชการ และยังเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในงานอีกด้วย

4. ควรมีนโยบายสนับสนุนให้ข้าราชการมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการเกิดการทุ่มเทแรงใจแรงกายโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

5. ควรส่งเสริมให้ข้าราชการมีทัศนคติในการทำงานที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดุสาหะอดทน ขยันหมั่นเพียร และเสียสละ ควบคู่กับการส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า อีกทั้งยังเป็นการพัฒนางานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

6. ควรส่งเสริมให้ข้าราชการมีจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร มีความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างข้าราชการด้วยกัน ร่วมกันเสนอความคิดเห็นปรับปรุงระบบการทำงานและวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้มีการประสานงานและการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพ และเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ควรมีนโยบายส่งเสริมเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งความไม่เข้าใจระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และลดการสูญเสียด้านต่างๆ ภายในองค์กร โดยมุ่งให้ข้าราชการร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความแข็งแกร่งสามารถขับเคลื่อนเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. ควรมีการทบทวนกระบวนการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ เพื่อลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นกระชับมีความคล่องตัว และยังเป็น การลดภาระงานในความรับผิดชอบให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อมิให้ข้าราชการเกิดความอ่อนล้าและความผิดพลาดในการทำงาน
2. สนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงานหรือทดแทนของเดิม เช่น คอมพิวเตอร์ การปรับปรุงพัฒนาระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ของโรงพยาบาล เป็นต้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของข้าราชการโรงพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น
3. ควรกำหนดให้มีระบบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการให้มีความชัดเจนเป็นธรรม เช่น ระบบการรักษาพยาบาล ระบบค่าตอบแทน การจัดสรรสวัสดิการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ เป็นต้น
4. มีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ชัดเจน โปร่งใสในกระบวนการพิจารณาความดีความชอบและการบรรจุตำแหน่ง เพื่อลดปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนที่เกิดจากความไม่เป็นธรรม ความไม่เสมอภาคเท่าเทียม
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการฝ่ายบริหาร กับข้าราชการผู้ปฏิบัติ เพื่อการสร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ น่าทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

### ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ดังนั้น ในการศึกษาในครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กัญญาณ อินหว่าง. 2548. รายงานการวิจัยกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- กอประเชษฐ์ ตย์คานนท์. 2544. หลักจิตวิทยาการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เปลวอักษร
- กาญจนา วสุศิริกุล. 2540. ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนิษฐา วัฒนโฬารนนท์. 2546. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญชนก อินทะพงษ์. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจ ในการได้รับสวัสดิภาพของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษา สาย ทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันคิดพัฒนบริหารศาสตร์.
- จักรินทร์ แก้วพิชัย. 2552. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานติดตั้งงานระบบไฟฟ้าของ บริษัท เอเชียเอเซอร์วิส ไลน์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา พัฒนาสังคม, สถาบันคิดพัฒนบริหารศาสตร์.
- บอย ทรงกระวีชัย. 2533. การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกรม ทางหลวงส่วนกลาง. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา นโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บุศยมาศ แสงเงิน. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท  
พิมพ์ดีด จำกัด.

พรชนก สัจจามันมงคล. 2550. กำลังขวัญของตำรวจจราจรสังกัดกองกำกับการ2 (ศูนย์รวม  
ควบคุมจราจร ทางด่วน ทางพิเศษ) กองบังคับการตำรวจจราจร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

ไพศาล มะระพุกษ์วรรณและคณะ. 2542. การจัดและพัฒนางานองค์การทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วัฒนา โถสุวรรณ. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไอ เอส พีริ้น  
ติ้งเฮาส์.

वलันต์ ขมสวัสดิ์. 2540. ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาร์ สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย. ปรินญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

สมยศ นาวิการ. 2540. “แรงจูงใจ” การบริหารพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด.

สร้อยตระกูล (สิวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์  
ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพจน์ อินหว่าง. 2546. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34  
ค่ายพระเจ้าตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนา  
สังคม, สถาบันจิตพัฒนาบริการศาสตร์.

เสริมศักดิ์ ประสารแสง. 2542. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่:**

**ศึกษาเฉพาะกรณีกองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสนาะ ดิเขาว์. 2546. **หลักการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อลิสลา สืบสังข์. 2542. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**

อัญชลี ดีช่วย. 2543. **การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการใน โรงพยาบาลนครนายก. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**

เอกวิทย์ มณีธร. 2537. **กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **การจูงใจและการเสริมแรง พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชรรรมสาร จำกัด.**

มัลลิกา ต้นสอน. 2545. **การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์.**

นรา สมประสงค์. 2544. **แรงจูงใจประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**

Abraham H.Maslow. 1970. **Motivation and Personality.** New York: Haper&Row Publisher.

Clayton D Aldefer. 1969. **“A New Theory of Human Need” Organizational Behavior and Human Performance.** New York: McGraw-Hill Book Co.

Clatton P.Alderfer Existence. 1972. **Relatedness and Growth.** New York: Free Press.

David C.McClellan. 1961. **The Achieving Society.** New York: Van Nostrand

Schermerhorn, John R, Jame G.Hunt and Richard N.Osborn. 2003. **Organizational Behavior**. USA: John Wiley&Sons.

David C.McClelland. 1962. **Bussiness Drive and National Achievement**. Harvard Bussiness Preview

Douglas McGregor. 1979. **Organization Behavior: Controversies and Applications**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler. 1968. **Mangement Attitides and Performance**. Homewood, Illinois: Lichard D.Irwin.Tnc.

SAWAKE. 1968. **Management Attitudes and Performance**. Homewood, Illinois: Lichard D.Irwin.Tnc. (ออนไลน์) เข้าถึงเมื่อ 24 กันยายน 2553, เข้าถึงได้จาก [www.lib.kku.ac.th/fulltext/Art/2543/art004-chap2.pdf](http://www.lib.kku.ac.th/fulltext/Art/2543/art004-chap2.pdf).

Stephen P.Robbin. 1993. **Organizational Behavior: Concept Controversies and Pliacations**. New Jersey: prentice-Hill.

Stephen P.Robbin. 1991. **Motivation and Work Behavior**. Singapore: McGraw Hill.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 ในเรื่องต่างๆเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการศึกษาวิจัยทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น

จึงขอความกรุณาและขอความร่วมมือจากท่าน ดังนี้

- ก. กรอกแบบสอบถามให้ตรงกับความรู้สึกรับรู้ของท่านมากที่สุด
- ข. ตอบคำถามทุกข้อของแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และปัจจัยด้านองค์กร

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ปัจจัยที่จูงใจที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

นางสาวฉันทิชา เจริญศิลป์  
ผู้ศึกษา

### แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

**ส่วนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงคำตอบเดียวโดยข้อมูลที่ท่านให้จะนำมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

1. เพศ

- ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 30 – 35 ปี  
 ( ) 36 – 40 ปี ( ) 41 – 45 ปี  
 ( ) 46 – 50 ปี ( ) ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ( ) ต่ำกว่า 6 ปี ( ) 6 – 10 ปี  
 ( ) 11 – 15 ปี ( ) 16 – 20 ปี  
 ( ) ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
 ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

5. ระดับเงินเดือน

- ( ) ต่ำกว่า 10,000 บาท ( ) 10,000 – 20,000 บาท  
 ( ) 20,001 – 50,000 บาท ( ) ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของข้าราชการ

ปัจจัยจูงใจ	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>					
1. การทำงานตามที่หัวหน้างานมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้					
2. การมีโอกาสนำความรู้ที่ท่านได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
4. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
5. ท่านมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน					
6. ลักษณะงานตรงกับความถนัดและความสามารถของท่าน					
7. การแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระด้วยตัวท่านเอง					
<b>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
8. การยอมรับและเชื่อถือในความสามารถของท่านจากผู้บังคับบัญชา					
9. การได้คำยกย่องชมเชยเมื่อท่านทำงานประสบผลสำเร็จจากผู้บังคับบัญชา					
10. การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

ปัจจัยจูงใจ (ต่อ)	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
11. เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ ความสามารถของท่าน					
12. งานที่ท่านทำอยู่เป็นอาชีพที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับในสังคม					
13. การได้คำยกย่องชมเชยในผลงานที่ท่านทำสำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน					
14. การยอมรับผลการปฏิบัติงานจากประชาชน					
<b>ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>					
15. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ					
16. ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการของท่าน					
17. การมีความถนัดในงานที่ทำ					
18. ท่านมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
19. ท่านมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่างๆ					
20. งานที่ท่านทำมีอิสระในการทำงานไม่ถูกควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา					
21. งานที่ท่านทำอยู่มีความหลากหลายไม่ซ้ำซาก จำเจจนหน้าเบื่อหน่าย					
<b>ด้านโอกาสความก้าวหน้า</b>					
22. การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ปัจจัยจุดใจ	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
23. ตำแหน่งหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมตำแหน่งอื่น ๆ					
24. เมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน ท่านมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทัดเทียมกัน					
25. การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งให้ก้าวหน้ากว่าเดิม					
26. การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มความรู้					
27. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในเวลาอันควร					
28. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน					
<b>ด้านสภาพในการทำงาน</b>					
29. ลักษณะงานที่ทำให้มีความท้าทายและหลากหลาย					
30. ท่านมีความรู้สึกว่าคุณภาพการทำงานของท่านมีความปลอดภัยสูง					
31. โรงพยาบาลมีอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่มีเพียงพอต่อการใช้งาน					
32. ท่านรู้สึกที่ห้องทำงานของท่านมีความทันสมัย					
33. ท่านรู้สึกพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาดอาคารและสถานที่ต่าง ๆ ของโรงพยาบาล					
34. ขนาดของอาคาร ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสม					

ปัจจัยเชิงใจ	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
35. ความรู้สึกต่อกฎเกณฑ์และระเบียบในกาปฏิบัติงาน					
<b>ด้านความมั่นคงในการทำงาน</b>					
36. ท่านมีความพึงพอใจในอาชีพของท่าน					
37. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงและเป็นโรงพยาบาลต้นแบบ					
38. ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านทำนั้นมี ความมั่นคงต่ออนาคตภายภาคหน้า					
39. ท่านรู้สึกว่าการทำงานในโรงพยาบาลนี้ทำให้ท่านมีความมั่นคงกว่าการไปทำงานในองค์กรอื่น					
40. เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ					
41. ความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน					
42. การมีโอกาสได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม					
<b>ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน</b>					
43. ความจริงใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
44. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่มีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					
45. ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในเรื่องงานที่ท่านปฏิบัติ					
46. ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในเรื่องส่วนตัว					

ปัจจัยจูงใจ	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
47. การให้กำลังใจของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
48. ความเป็นกันเองและสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน					
49. การเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ					
<b>ด้านนโยบายและการบริหารงาน</b>					
50. โรงพยาบาลได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและแน่นอน					
51. ท่านพอใจในนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาล					
52. การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน					
53. การมีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่					
54. วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน					
55. การจัดระบบการปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ง่ายต่อการปฏิบัติ					
56. การมีโอกาสดูแลและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน					

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลปัจจัยจูงใจ ที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความตั้งใจในการทำงาน</b>					
1. ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ และเต็มความสามารถที่มีอยู่					
2. ท่านมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันเป็นอย่างดี					
3. ท่านปฏิบัติงานโดยที่ท่านไม่รู้สึغبื่อหน่ายหรือไม่อยากทำงาน					
4. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของงาน					
5. ท่านสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้					
6. ท่านมีความสุขเพลิดเพลินและมีความสุขกับงานที่ทำ					
7. ท่านเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
8. เมื่อพบปัญหาอุปสรรคการทำงานท่านมีการสรุปทบทวนและวางแผนที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
9. ท่านคิดริเริ่มวิธีการต่างๆเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
10. ท่านนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางานและปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การอุทิศตนเพื่องาน</b>					
11. ท่านทำงานอย่างตั้งใจจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
12. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ทำงาน ท่านจะลงมือปฏิบัติทันที					
13. ท่านพร้อมปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา					
14. ท่านให้ความสำคัญกับงาน ทุกงานที่ได้รับมอบหมาย					
15. ท่านพร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้ทำงานสำเร็จได้					
16. ท่านพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานเป็นพิเศษในกรณีที่เป็นงานเร่งด่วน/ฉุกเฉิน					
17. ท่านเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถไม่ว่างานจะหนักเพียงใดก็ตาม					
18. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านจำทำให้เสร็จด้วยดีและรวดเร็ว แม้จะต้องปฏิบัติงานในวันหยุดก็ตาม					
19. ท่านมักจะนำงานกลับไปทำต่อที่บ้านเสมอ					
20. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หากได้รับมอบหมาย					
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
21. ท่านดูแลรักษาหน่วยงานของท่าน จนถือได้ว่าเป็นบ้านหลังที่สอง					
22. ท่านไม่พร้อมจะย้ายไปทำงานที่อื่น ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่านี้					

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23. ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนถึงวันที่ท่านมีอายุครบเกษียณอายุ					
24. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงานของท่าน ท่านทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อแก้ปัญหาให้ได้					
25. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้					
26. การลาออกจากงานในขณะนี้เป็นเรื่องที่ยาก แม้ว่าจะเป็นความต้องการของท่านก็ตาม					
27. ท่านไม่เคยคิดจะลาออกไปทำงานที่อื่น					
28. ท่านพยายามปกป้อง และรักษาชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่					
29. องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
30. ท่านคิดว่าองค์กรนี้เป็นที่ที่น่าทำงานมากที่สุด					

**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17

**คำชี้แจง** กรุณากรอกข้อความที่เส้นปะ (.....) เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ  
ของผู้ปฏิบัติงาน

4. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการทำงานของท่านใน โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช  
องค์ที่ 17

.....  
 .....  
 .....  
 .....

5. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคควรทำอย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....

6. อะไรที่ทำให้ท่านมีขวัญและกำลังใจการทำงานที่ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17  
มากที่สุด

.....  
 .....  
 .....  
 .....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>				<b>.989</b>
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>				
A1	22.10	17.748	.770	.911
A2	22.20	18.166	.766	.911
A3	21.97	17.964	.799	.908
A4	22.10	16.714	.805	.908
A5	22.37	16.930	.809	.907
A6	22.20	19.269	.632	.923
A7	22.27	18.478	.752	.913
<b>รวม</b>				<b>.923</b>
<b>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>				
A8	21.70	18.838	.676	.908
A9	21.47	19.361	.741	.897
A10	21.57	19.771	.789	.892
A11	21.60	18.869	.794	.891
A12	21.33	20.023	.814	.891
A13	21.60	21.007	.692	.903
A14	21.53	20.602	.670	.904
<b>รวม</b>				<b>.911</b>

## Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>				
A15	21.70	23.252	.692	.915
A16	21.80	21.890	.753	.909
A17	21.83	23.178	.703	.914
A18	21.77	21.978	.706	.914
A19	21.57	21.357	.771	.907
A20	21.43	20.599	.872	.896
A21	21.50	20.810	.789	.905
<b>รวม</b>				<b>.921</b>
<b>ด้านโอกาสความก้าวหน้า</b>				
A22	21.93	24.478	.868	.934
A23	22.17	25.868	.849	.936
A24	22.10	26.231	.810	.939
A25	22.10	26.162	.819	.938
A26	21.97	25.620	.832	.937
A27	22.03	25.964	.854	.936
A28	21.90	26.438	.723	.947
<b>รวม</b>				<b>.947</b>

## Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านสภาพในการทำงาน</b>				
A29	21.40	25.766	.773	.946
A30	21.27	24.271	.900	.935
A31	21.37	23.689	.877	.937
A32	21.50	25.776	.813	.943
A33	21.27	24.685	.848	.940
A34	21.53	24.809	.778	.946
A35	21.47	25.361	.822	.942
<b>รวม</b>				<b>.949</b>
<b>ด้านความมั่นคงในการทำงาน</b>				
A36	21.43	38.185	.760	.966
A37	21.47	34.809	.935	.953
A38	21.47	35.982	.835	.961
A39	21.33	35.747	.925	.954
A40	21.47	35.499	.904	.956
A41	21.40	36.662	.899	.956
A42	21.43	36.806	.851	.960
<b>รวม</b>				<b>.964</b>

## Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน</b>				
A43	22.00	21.448	.828	.921
A44	21.90	21.955	.795	.924
A45	21.70	24.148	.851	.920
A46	21.73	23.720	.763	.926
A47	21.63	24.861	.772	.926
A48	21.67	23.333	.789	.923
A49	21.77	23.909	.772	.925
<b>รวม</b>				<b>.934</b>
<b>ด้านนโยบายและการบริหารงาน</b>				
A50	21.57	28.806	.521	.935
A51	21.60	24.593	.859	.903
A52	21.83	24.695	.862	.903
A53	21.80	24.303	.812	.909
A54	21.47	27.016	.687	.921
A55	21.60	25.352	.842	.906
A56	21.93	25.926	.764	.913
<b>รวม</b>				<b>.925</b>

## Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</b>				<b>.919</b>
<b>ความตั้งใจในการทำงาน</b>				
B1	32.50	43.500	.824	.894
B2	32.63	44.102	.817	.895
B3	32.23	40.323	.902	.888
B4	32.40	42.869	.849	.892
B5	32.23	41.633	.918	.888
B6	32.40	42.662	.803	.895
B7	32.37	41.895	.870	.891
B8	32.37	42.585	.813	.894
B9	32.40	56.386	-.173	.939
B10	32.47	54.189	.014	.934
<b>รวม</b>				<b>.912</b>
<b>การอุทิศตนเพื่องาน</b>				
B11	32.13	36.326	.757	.933
B12	32.00	36.483	.855	.929
B13	31.87	38.464	.801	.933
B14	32.10	37.472	.769	.933
B15	32.20	37.752	.730	.935
B16	32.37	34.930	.800	.932
B17	32.10	37.334	.737	.934
B18	32.23	37.909	.630	.940
B19	32.17	34.971	.817	.931
B20	32.13	37.913	.715	.935
<b>รวม</b>				<b>.940</b>

## Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>				
B21	32.50	39.086	.847	.933
B22	32.43	39.771	.790	.935
B23	32.47	39.706	.837	.933
B24	32.60	40.662	.762	.937
B25	32.70	39.734	.816	.934
B26	32.63	40.033	.737	.938
B27	32.63	36.654	.845	.933
B28	32.27	41.582	.662	.941
B29	32.67	39.126	.718	.939
B30	32.30	41.528	.652	.941
<b>รวม</b>				<b>.942</b>

Cronbach's Alpha = .980

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวฉันทิชา เจริญศิลป์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 13 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	-