

บทที่ 4

ผลการศึกษา และอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การคงอยู่ของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน 86 คน แบ่งเป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปจำนวน 37 คนและพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 49 คน สำหรับผลการศึกษาผู้ศึกษาวิจัยจะนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 5 บทสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	อายุงานน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	9	18.4	8	21.6
หญิง	40	81.6	29	78.4
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 81.6 และเพศชายจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4

ส่วนพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงเช่นกันจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 และเพศชายจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6

ตารางที่ 4.2
อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	อายุงานน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
20-39	34	69.4	2	5.4
40-59	13	26.5	33	89.2
ไม่ตอบ	2	4.1	2	5.4
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 20-39 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 และอายุ 40-59 ปีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5

ส่วนพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ 40-59 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 89.2 และอายุ 20-39 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4

ตารางที่ 4.3
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	อายุงานน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
โสด	28	57.1	4	10.8
สมรส	21	42.9	32	86.5
ไม่ตอบ	-	-	1	2.7
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า สถานภาพของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 28 คน ร้อยละ 57.1 สมรสจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9

สถานภาพของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สมรสแล้วจำนวน 32 คน ร้อยละ 86.5 และ ร้อยละ 10.8 เป็นผู้ที่มีสถานภาพ โสด จำนวน 4 คน

ตารางที่ 4.4
ภูมิลำเนาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภูมิลำเนา	อายุงานน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
กรุงเทพมหานคร	16	32.7	15	40.5
ต่างจังหวัด	33	67.3	21	56.8
ไม่ตอบ	-	-	1	2.7
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ภูมิลำเนาของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ที่ต่างจังหวัด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 กรุงเทพมหานคร จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7

ภูมิลำเนาของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ที่ต่างจังหวัดเช่นกันจำนวน 21 คน ร้อยละ 56.8 และร้อยละ 40.5 เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.5
การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา	อายุงานน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่า ปวส.	20	40.8	26	70.3
ตั้งแต่ ปวส.ขึ้นไป	29	59.2	10	27.7
ไม่ตอบ	-	-	1	2.7
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า การศึกษาของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาตั้งแต่ปวส.ขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 และต่ำกว่าปวส. มีจำนวน 20 ร้อยละ 40.5

การศึกษาของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวส. จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 70.3 ตั้งแต่ ปวส.ขึ้นไปจำนวน 10 คน ร้อยละ 27.7

ตารางที่ 4.6
รายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้/เดือน	อายุน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 10,000 บาท	26	53.1	9	24.3
ตั้งแต่ 10,001 บาทขึ้นไป	23	46.9	28	75.7
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า รายได้ของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท/เดือน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 และผู้ที่มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาทขึ้นไปมีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9

ส่วนรายได้ของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาทขึ้นไป จำนวน 28 คน ร้อยละ 75.7 และน้อยกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 24.3 มีจำนวน 9 คน

ตารางที่ 4.7
ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	อายุน้อยกว่า 20 ปี		อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ฝ่ายบริหาร	21	42.9	24	64.9
ฝ่ายการพยาบาล	28	57.1	13	35.1
รวม	49	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งที่อยู่ฝ่ายการพยาบาล จำนวน 28 คน ร้อยละ 57.1 และร้อยละ 42.9 มีตำแหน่งอยู่ฝ่ายบริหารจำนวน 21 คน

ตำแหน่งของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ฝ่ายบริหารจำนวน 24 คน ร้อยละ 64.9 และร้อยละ 35.1 เป็นผู้ที่อยู่ฝ่ายการพยาบาล จำนวน 13 คน

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปและอายุน้อยกว่า 20 ปีกับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่โดยแบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรประกอบด้วย ด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน ประกอบด้วย ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน ด้านนโยบายและหลักการบริหาร ดังจะนำเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 4.8

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

เพศ	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน	
ชาย				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.26	3.48	3.53	3.44
-อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.61	3.89	3.70	3.73
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.34*	0.41*	0.17	0.31*
หญิง				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.23	3.50	3.58	3.38
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.50	3.60	3.74	3.39
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.25	0.10	0.16	0.17

จากตารางที่ 4.8 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของเพศกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ โดยเพศชายที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับลักษณะของงานค่อนข้างมากเท่ากับ (0.41) และเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรเท่ากับ (0.34) และมีผลต่างค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (0.31) มากกว่าเพศชายที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี เนื่องจากเพศชายที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นชอบลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน เป็นงานที่ได้ให้บริการแก่ผู้มารับบริการได้ช่วยเหลือผู้ป่วย ลักษณะงานเป็นงานที่ทำทายความสามารถ ลักษณะงานที่ทำมีความเป็นอิสระและมีความสุขในลักษณะงานที่ได้ปฏิบัติ อีกทั้งการที่ปฏิบัติงานมานานจนทำให้เกิดความจงรักภักดีและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ทำงานให้กับองค์กรประกอบกับองค์กรมีชื่อเสียงมีความมั่นคงทำให้เพศชายที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป คิดจะทำงานให้กับองค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุ

สำหรับความสัมพันธ์ของเพศกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ของเพศหญิงที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ไม่พบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ทั้ง 3 ปัจจัย

ตารางที่ 4.9

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

อายุ	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน	
20-39				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.16	3.43	3.54	3.38
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.36	3.36	3.44	3.39
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.19	0.06	0.10	0.00
40-59				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.38	3.67	3.61	3.55
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.55	3.71	3.76	3.67
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.17	0.03	0.15	0.12

จากตารางที่ 4.9 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของอายุกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ที่มีอายุ 20-39 ปี ระหว่างพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีกับผู้ที่อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปไม่พบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ทั้ง 3 ปัจจัย โดยเฉพาะผลต่างของค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (0.00) โดยผู้ศึกษากำหนดค่าความแตกต่างไว้ที่ 0.25

พนักงานที่มีอายุ 40-59 ปีระหว่างพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเช่นกัน

ตารางที่ 4.10

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

สถานภาพ	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยเกี่ยวกับ ลักษณะของ องค์กร	ปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับลักษณะ ของงาน	ปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับลักษณะ สภาพแวดล้อม ของงาน	
โสด				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.17	3.41	3.59	3.39
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.11	3.43	3.43	3.32
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.05	0.01	0.15	0.06
สมรส				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.33	3.61	3.54	3.49
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.57	3.71	3.78	3.68
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.23	0.09	0.23	0.19

จากตารางที่ 4.10 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของสถานภาพกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ พนักงานมีสถานภาพโสดและสมรสระหว่างพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีกับผู้ที่มีการอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปไม่พบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ทั้ง 3 ปัจจัย โดยผู้ศึกษากำหนดค่าความแตกต่างไว้ที่ 0.25

ตารางที่ 4.11

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิลำเนากับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ภูมิลำเนา	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยเกี่ยวกับ ลักษณะของ องค์กร	ปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับลักษณะ ของงาน	ปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับลักษณะ สภาพแวดล้อม ของงาน	
กรุงเทพมหานคร				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.28	3.49	3.42	3.40
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.46	3.61	3.67	3.58
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.18	0.12	0.24	0.18
ต่างจังหวัด				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.22	3.50	3.63	3.45
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.56	3.72	3.77	3.68
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.34*	0.22	0.13	0.23

จากตารางที่ 4.11 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของภูมิลำเนากับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ พบค่าความแตกต่างปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงานเท่ากับ (0.34) โดยพนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดและมีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 มากกว่าพนักงานที่มีภูมิลำเนาต่างจังหวัดที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีขึ้นไปที่ค่าเฉลี่ย (3.22) ทั้งนี้เนื่องจากพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเพื่อนำเงินส่งไปให้บิดาและมารดาที่อยู่ต่างจังหวัด ประกอบกับองค์กรได้ให้สวัสดิการห้องพักให้กับพนักงานภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรที่มีความมั่นคงสามารถทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลา นานได้

ตารางที่ 4.12

ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

การศึกษา	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยเกี่ยวกับ ลักษณะของ องค์กร	ปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับลักษณะ ของงาน	ปัจจัยจูงใจ เกี่ยวกับลักษณะ สภาพแวดล้อม ของงาน	
ต่ำกว่า ปวส.				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.29	3.56	3.67	3.51
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.63	3.71	3.81	3.72
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.33*	0.14	0.13	0.20
ตั้งแต่ ปวส.ขึ้นไป				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.20	3.45	3.50	3.38
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.22	3.47	3.46	3.38
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.01	0.01	0.04	0.00

จากตารางที่ 4.12 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ พบค่าความแตกต่างปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงานเท่ากับ (0.33) โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าปวส. และมีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรค่าเฉลี่ยเท่ากับ (3.63) มากกว่าพนักงานที่มีภูมิลำเนาต่างจังหวัดที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีที่ค่าเฉลี่ย (3.29) จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปและมีระดับการศึกษาน้อยแต่ได้ทำงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับสวัสดิการมากมาย ประกอบกับองค์กรยังคงบำรุงรักษาพนักงานและมองถึงความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าระดับการศึกษา พนักงานเหล่านั้นจึงยังคงปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป

ตารางที่ 4.13

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

รายได้/เดือน	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน	
น้อยกว่า 10,000 บาท				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.24	3.50	3.59	3.45
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.54	3.52	3.66	3.57
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.29*	0.01	0.06	0.12
ตั้งแต่ 10,001 บาทขึ้นไป				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	3.20	3.47	3.45	3.37
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	3.50	3.92	3.86	3.76
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.29*	0.44*	0.41*	0.38*

จากตารางที่ 4.13 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของรายได้กับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ พบค่าความแตกต่างปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงานเท่ากับ (0.29) โดยพนักงานที่มีรายได้ น้อยกว่า 10,000 บาทและมีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรค่าเฉลี่ยเท่ากับ (3.54) มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ที่ค่าเฉลี่ย (3.24)

สำหรับพนักงานที่มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาทขึ้นไป พบค่าความแตกต่างทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร (0.29) ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงานค่อนข้างมาก (0.44) ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน (0.41) รวมถึงผลต่างค่าเฉลี่ยโดยรวม (0.38) โดยผู้ที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ทั้ง 3 ปัจจัยมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาสั้นนั้นพอใจกับการได้รับการขึ้นเงินเดือนทุกปี

รวมทั้งมีสวัสดิการให้ตนเองรวมไปถึงครอบครัวเพราะส่วนใหญ่พนักงานที่มีอายุงานมากเป็นผู้ที่สมรสแล้ว เช่น ส่วนลดในการรักษาพยาบาลครอบครัว สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร การได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเมื่อทำงานครบ 5 ปี 10 ปี 15 ปี 20 ปี และ 25 ปี เมื่อมีรายได้มากขึ้นจึงส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

ตารางที่ 4.14

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
กับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่			รวม
	ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน	ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน	
ฝ่ายบริหาร				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	2.14	2.24	2.30	2.23
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	2.31	2.44	2.51	2.42
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.17	0.20	0.21	0.19
ฝ่ายการพยาบาล				
-อายุน้อยกว่า 20 ปี	2.26	2.42	2.52	2.40
-อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	2.28	2.53	2.56	2.46
ผลต่างค่าเฉลี่ย	0.02	0.11	0.04	0.06

จากตารางที่ 4.14 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานที่รับผิดชอบกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานในฝ่ายบริหารและฝ่ายการพยาบาลระหว่างพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีกับผู้ที่อายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปไม่พบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ทั้ง 3 ปัจจัย โดยผู้ศึกษากำหนดค่าความแตกต่างไว้ที่ 0.25 จากการวิเคราะห์พบว่าเนื่องจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกหน้าที่และทุกตำแหน่งงานไม่ว่าจะปฏิบัติงานฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการพยาบาล

การได้รับสวัสดิการต่าง ๆ และการให้โอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นนั้นพนักงานทุกตำแหน่งและทุกฝ่ายสามารถทำได้เช่นเดียวกัน ไม่มีความเหลื่อมล้ำและแบ่งแยก

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปและพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ประกอบด้วยปัจจัย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงาน ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ผลการเปรียบเทียบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.15

เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจด้านลักษณะขององค์กร
กับอายุงานที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร	4.15	.5457	4.57	.3936	-4.059*	.000
ท่านคิดว่า บริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัท ที่มีชื่อเสียง	4.04	.6109	4.45	.6910	-2.973*	.004
ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับ โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)	4.12	.7537	4.45	.6053	-2.299*	.024
ท่านคิดว่าบริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัท ที่มีความมั่นคง	4.44	.6475	4.63	.5930	-1.403	.165

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ท่านคิดว่าจะทำงานกับ บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ไปจนกว่าเกษียณอายุงาน	3.89	1.0051	4.54	.7301	-3.434*	.001
ท่านมีความจงรักภักดีและมี ความรู้สึกผูกพันต่อบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)	4.22	.6540	4.6	.5299	-3.532*	.001
<u>ด้านค่าตอบแทน</u>	2.55	.4880	2.74	.6478	-1.442	.155
ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่ท่านได้รับ จาก บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มีความเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน	2.57	.9780	3.05	1.1772	-2.021*	.047
ท่านมีความพึงพอใจกับ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับอยู่ใน ปัจจุบัน	2.57	1.0206	3.18	1.1508	-2.586*	.012
หากท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านปฏิบัติ งาน ให้กับบริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน) ต่อไป	2.04	.8650	2.00	.8944	.212	.834
ท่านมีความพึงพอใจกับการขึ้น เงินเดือนของบริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน) ในแต่ละปี	2.87	.9272	3.41	.9063	-2.683*	.009

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
หากมีโรงพยาบาลอื่นให้ ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ท่านได้รับอยู่ ในปัจจุบัน ท่านจะเลือกที่จะ ปฏิบัติงานกับโรงพยาบาลนั้น ๆ	2.89	1.0655	2.08	1.1307	3.394*	.001
<u>ด้านสวัสดิการ</u>	3.01	.7149	3.37	1.2813	-1.498	.140
ท่านพอใจกับสวัสดิการในเรื่อง การรักษาพยาบาล	2.93	1.0687	3.44	.9984	-2.239*	.028
ท่านพอใจกับสวัสดิการในเรื่อง บ้านพักตากอากาศ	3.02	.9680	3.11	1.2137	-3.700	.712
ท่านพอใจกับสวัสดิการในเรื่องการ กู้เงินเพื่อค่าเล่าเรียนการศึกษาบุตร	3.04	.9781	3.00	1.1212	.179	.862
ท่านพอใจสวัสดิการในเรื่องชุด ฟอร์มพนักงาน	2.71	.9574	2.69	1.2608	.082	.937

จากตารางที่ 4.15 สามารถวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุนานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ในด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่ามีควมจงรักภักดีและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คิดว่าจะทำงานให้กับองค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุ และมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงมากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุนานน้อยกว่า 20 ปี

สำหรับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ในด้านค่าตอบแทนมีความแตกต่างกัน โดยพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่ามีพึงพอใจกับการขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี มีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันและคิดว่า

ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี ยกเว้นในข้อปัจจัยที่ว่าหากมีโรงพยาบาลอื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันจะเลือกที่จะปฏิบัติงานกับโรงพยาบาลนั้น ๆ พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีมีเห็นด้วยมากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านค่าตอบแทนโดยรวม

และปัจจัยสนใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ในด้านสวัสดิการโดยรวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่พบความแตกต่างเรื่องความพอใจกับสวัสดิการในเรื่องการรักษาพยาบาล โดยพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความพอใจกับ สวัสดิการการรักษาพยาบาลมากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี

ตารางที่ 4.16

เปรียบเทียบปัจจัยสนใจด้านลักษณะของงาน
กับอายุงานที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ปัจจัยสนใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
<u>ด้านโอกาสความก้าวหน้า</u>	2.90	.7446	3.12	.8000	-1.285	.203
ท่านคิดว่าหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ ทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามาก ขึ้น	3.02	1.0208	3.27	1.0448	-1.102	.247
บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) เปิดโอกาสให้ท่านมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างเต็มที่	3.01	1.0085	3.00	1.0000	.280	.780

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านมี ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อ บริษัทโรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)	3.38	.9313	3.72	.9902	-1.627	.108
โอกาสความก้าวหน้าของท่านมี มากกว่าเพื่อนร่วมงานท่านอื่น	2.67	.9440	2.75	1.1052	.335	.738
ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านมี ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อ บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)	3.38	.9313	3.72	.9902	-1.627	.108
<u>ด้านลักษณะงาน</u>	3.62	.6984	3.74	.6576	-.458	.648
ท่านมีความชอบในลักษณะงานที่ ท่านได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็น งานที่ไม่น่าเบื่อ	3.91	.7863	4.13	.7875	-1.265	.210
ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบันเป็นงานที่ไม่น่าเบื่อ	3.68	.8790	3.86	.8220	-.957	.342
ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบันเป็นงานที่มีความอิสระ	3.28	1.0408	3.24	.9833	.193	.847
ลักษณะงานของท่านมีความ น่าสนใจและท้าทาย ความสามารถของท่าน	3.61	.8118	3.61	.9645	.006	.995
ลักษณะของงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ ในปัจจุบันทำให้ท่านมีความสุข กับงาน	3.77	.7710	3.97	1.0405	-.971	.335

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรับผิดชอบต่องาน	3.84	.5626	4.09	.5141	-2.091*	.040
หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมี มากกว่าเพื่อนร่วมงานท่านอื่น	3.29	.9884	3.32	1.0815	-.143	.886
ท่านพอใจที่สามารถทำงานสำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา	4.14	.6455	4.45	.6496	-2.244*	.027
หน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	4.02	.6992	4.32	.6689	-2.033*	.046
ท่านพอใจและมีความวางใจไว้วางใจ เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานใน ทีมงานเดียวกับท่าน	3.85	.7360	4.02	.7260	-1.068	.289
ท่านพอใจกับหน้าที่ความ รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา	3.89	.6845	4.13	.7135	-1.553	.125

จากตารางที่ 4.16 สามารถวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน ในด้านความรับผิดชอบต่องานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าพอใจที่สามารถทำงานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และหน้าที่ความรับผิดชอบต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถมากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี

สำหรับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน ในด้านโอกาสความก้าวหน้าโดยรวม และด้านลักษณะงานโดยรวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17

เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน
ที่ทำให้พนักงานคงอยู่

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
<u>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในบริษัทโรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)</u>	3.84	.5261	3.93	.6530	-.698	.488
ท่านมีความสัมพันธ์ด้านการงาน ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.97	.7214	4.16	.6969	-1.205	.232
ท่านมีความสัมพันธ์ด้านการงาน ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	3.91	.6402	4.16	.6095	-1.817	.073
เพื่อนร่วมงานมักจะเป็นที่ปรึกษา และจะให้คำปรึกษาที่ดีกับ ท่านได้	3.67	.8263	3.80	.8218	-.730	.467
ท่านมักจะมีความขัดแย้งกับ เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	4.00	.7989	3.75	1.0647	1.204	.232
ท่านสามารถขอความช่วยเหลือ ในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานได้ เสมอ	3.55	.8675	3.72	1.0448	-.844	.402

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ปัจจัย जुใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
<u>ด้านสภาพการทำงานและความ ปลอดภัยในการทำงาน</u>	3.25	.7492	3.50	.6238	-1.639	.105
ท่านคิดว่าบริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน) ใส่ใจดูแล เรื่องความปลอดภัยในการ ทำงาน	3.24	.9689	3.48	.8035	-1.263	.210
ในหน่วยงานของท่านมี สภาพแวดล้อมที่ดีเหมาะสม สำหรับการทำงาน	3.06	1.0880	3.08	1.0247	-.096	.924
อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ มีเหมาะสมเพียงพอและเอื้อต่อ สภาพการทำงานของท่าน	3.06	1.0085	3.27	1.0313	-.966	.337
การเดินทางมาปฏิบัติงานของ ท่าน มีความสะดวกและบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มีที่ตั้งที่เหมาะสม	3.61	.9087	3.81	.7760	-1.091	.278
บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มีชั่วโมงการทำงานที่ เหมาะสมกับตัวท่าน	3.36	1.0934	3.66	1.1711	-1.197	.235
<u>ด้านนโยบายและหลักการ บริหารงานของบริษัทฯ</u>	3.60	.6179	3.74	3.936	-1.124*	.000
ท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ นโยบายของ บริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน)	3.79	.8655	3.81	.7323	-.086	.932

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กร	อายุงาน น้อยกว่า 20 ปี		อายุงาน ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป		t-test	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) เปิดโอกาสให้ท่านมี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่าง เต็มที่	3.46	.8442	3.56	.7280	-.578	.565
ท่านเป็นส่วนหนึ่งในการร่วม บริหารงานกับบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)	3.41	.9416	3.35	1.0332	.300	.765
ท่านคิดว่าจะปฏิบัติงานตาม นโยบายของ บริษัท โรงพยาบาล ธนบุรี จำกัด (มหาชน)	4.08	.7023	4.56	.5548	-3.584*	.001
บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) เปิดโอกาสให้ท่านมี ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของบริษัทฯ	3.32	.7743	3.54	.8026	-1.243	.218

จากตารางที่ 4.17 สามารถวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ในด้านนโยบายและหลักการบริหารงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าจะปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี

สำหรับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยรวมและด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงานโดยรวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสรุปข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงาน ปัจจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะว่าน่าจะทำให้มีการปรับปรุงมากที่สุดคือ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ในด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน ในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์มีไม่พอเพียงกับการใช้งาน เพราะบางหน่วยงานยังไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ พนักงานให้คำแนะนำว่าจะได้เสริมความรู้ให้แก่พนักงาน รวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นของใช้ราคาถูก และรองลงมาเป็นปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ในด้านสวัสดิการ โดยให้ข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มวงเงินสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลให้มากกว่านี้ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลมีราคาสูงควรให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับผู้ที่มีอายุงานนาน สำหรับข้อเสนอแนะเรื่องอื่น ๆ เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ด้านค่าตอบแทนควรปรับปรุงเรื่องเงินเดือนพนักงานโดยขอให้ขึ้นมากกว่านี้ และขอให้ปรับโครงสร้างเงินเดือนพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงาน เรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะมีความเห็นว่าโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปได้ยาก และเรื่องชุดฟอร์มของพนักงาน เนื่องจากค่าตัดราคาแพงมากและควรเพิ่มค่าตัดชุดให้พนักงานอีก

ส่วนที่ 5 บทสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร 3 ท่าน ได้แก่ 1. ประธานที่ปรึกษาบริษัท 2. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร 3. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมการจูงใจให้พนักงานคงอยู่ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาบริษัท

ผู้ศึกษาได้สรุปบทสัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาบริษัท ในประเด็นของปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่และกลยุทธ์ในการดำรงรักษาพนักงาน สรุปได้ดังนี้

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร เนื่องจากปัจจัยในเรื่องของคนมีส่วนสำคัญที่สุด คนเป็นทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม คนเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่สำคัญสิ่งหนึ่งขององค์กร หากองค์กรรักษาคคนที่มีความสามารถสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้ได้มาก องค์กรก็จะประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งจากปัจจัยคนที่มีส่วนประกอบด้วยเช่นกัน หากพนักงานในองค์กรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาที่มีความเข้าใจถึงจิตใจของพนักงาน และมีความเห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่สำคัญเป็นอันดับที่ 2 รองลงมาจากฝ่ายบริหาร ในการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารนำไปปฏิบัติ สำหรับกลยุทธ์ในการดำรงรักษาพนักงานเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน จะต้องประกอบด้วยปัจจัยจูงใจหลายด้าน และมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง โดยเริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรจะต้องดูแลพนักงานไปตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การดำรงรักษาและการฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงาน และปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่องค์กรคำนึงถึงและพยายามปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานให้มากที่สุด ดังมีปัจจัยดังนี้

1. มีการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสมกับคนและงาน มีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนให้พนักงานในแต่ละปีให้พนักงานพึงพอใจมากที่สุด
2. ด้านจิตใจ นับว่ามีส่วนสำคัญขององค์กรต้องรู้ใจพนักงานว่าต้องการอะไร ปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจตรงกับความต้องการ
3. การอบรมและฝึกทักษะ เพื่อให้พนักงานได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงานและองค์กร
4. ความสามัคคี การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. สวัสดิการต่าง ๆ เช่น บ้านพักสวัสดิการ หอพัก ชุดฟอร์มพนักงาน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว
6. จัดให้มีการพักผ่อนประจำปี

7. การสนับสนุนเรื่องการศึกษา
8. การให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่พนักงานชอบและถนัด
9. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ต้องมีกับพนักงานให้ความดูแล เอาใจใส่พนักงาน
10. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร จะได้นำส่วนที่พนักงานแสดงความคิดเห็นมาปรับปรุง
11. การให้รางวัล เช่น พนักงานที่ทำงานมา 5 ปี 10 ปี 15 ปี 20 และ 25 ปีจะมีเงินรางวัลให้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว

12. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยเช่นกัน

2. การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

การที่พนักงานมีอายุการทำงานนานมากกว่า 20 ปี บริษัทฯ เห็นว่าบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถ มีประสบการณ์ เสียสละ มีความจงรักภักดี ทำประโยชน์มากมาย ถือว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อบริษัทฯ ฉะนั้นการรักษาบุคคลที่มีคุณค่าจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญกับบริษัทฯ โดยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารของบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มองว่าสิ่งที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทฯ เป็นระยะเวลาเวลานาน น่าจะเป็นเพราะบริษัทฯ มีความมั่นคง มีชื่อเสียง สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดให้ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และที่สำคัญเป็นเรื่องของวัฒนธรรมขององค์กร ที่เป็นแบบไทย ๆ อยู่แบบครอบครัวพี่น้อง การหักทลายกันจะเป็นวัฒนธรรมของไทยคือการไหว้ มีการยืดหยุ่นถ้อยที่ถ้อยอาศัยแต่ก็ไม่ละเลยเรื่องกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติพนักงานที่ต้องปฏิบัติตามการที่บริษัทฯ จะรักษาพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 20 ปีและมากกว่า 20 ปี ให้อยู่กับบริษัทฯ ต่อไปนั้น บริษัทฯ จะเริ่มต้นจากการคัดเลือกพนักงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการ Recruit และวิเคราะห์คนค่อนข้างจะละเอียด คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้ตรงกับความต้องการของบริษัทฯ เช่น สอบถามความต้องการของพยาบาลวิชาชีพว่าต้องการทำงานอยู่หน่วยงานใดตรงกับความถนัดและประสบการณ์ หากมีความเหมาะสมบริษัทฯ จะส่งให้อยู่หน่วยงานที่ต้องการได้ สิ่งนี้จะเป็นการลดการ Turn over ของพนักงานได้อีกทางหนึ่งด้วย จากนั้นจะมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อให้เข้าใจถึงโครงสร้างองค์กร สวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ ปลูกฝังวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรให้พนักงานใหม่ได้รับรู้และซึมซับสิ่งดีที่บริษัทฯ มีให้

สำหรับกลยุทธ์ นโยบาย และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กร มีความจงรักภักดีนั้นทางฝ่ายบริหารได้รับนโยบายจากคณะกรรมการของบริษัท เพื่อให้พนักงานคงอยู่โดยเน้นในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

1. เรื่องของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน โรงพยาบาลจะมีที่พักสำหรับพนักงานที่ขึ้นเวรดึกและไม่สะดวกต่อการเดินทางมาทำงานเป็นที่พักที่อยู่ไม่ไกลจากโรงพยาบาลมากนัก

2. บ้านพักตากอากาศ ที่มีการยืมยูนให้พนักงานที่มีเงินเดือนไม่ถึงเกณฑ์สามารถจองบ้านพักตากอากาศได้โดยใช้อายุการทำงานเข้ามาเป็นเกณฑ์ หากมีอายุการทำงานถึงเกณฑ์ที่กำหนด พนักงานก็สามารถจองบ้านพักตากอากาศได้เพื่อให้มีสิทธิเท่าเทียมกับผู้มีเงินเดือนถึงเกณฑ์

3. อาคารสถานที่ โรงพยาบาลกำลังปรับปรุงและขยายศูนย์ต่าง ๆ เพื่อให้เพียงพอต่อผู้มารับบริการและเกิดความพึงพอใจสูงสุด ขณะเดียวกันเมื่อมีผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก พนักงานย่อมทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

4. ตัวเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในอัตราก้าวหน้า อีกทั้งมีการเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน เพื่อนำมาปรับโครงสร้างเงินเดือนให้มีความเหมาะสมและให้พนักงานพึงพอใจมากที่สุด

5. พนักงานที่ทำงานครบ 5 ปี 10 ปี 15 ปี 20 ปี และ 25 ปี จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินตามอัตราส่วนในทุก ๆ ปี

6. การปรับเปอร์เซ็นต์เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพจากเดิม 3% เป็น 5% เป็นการวางแผนระยะยาวให้กับพนักงานในเรื่องของการออมหลังจากเกษียณอายุงาน เพื่อให้พนักงานมีเงินออมมากขึ้น

7. มีการให้โอกาสพนักงานในเรื่องของความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น โดยจะพิจารณาจากพนักงานภายในองค์กรที่มีความสามารถและมีความถนัดในสายงานที่ตนเองมีความเหมาะสม ก่อนที่จะรับคนภายนอกเข้ามา เพราะหากพนักงานได้ทำงานตามสายงานที่ตนเองถนัดและชอบแล้วประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะดี

8. วันพักผ่อนประจำปี บริษัทฯ จะมีวันพักผ่อนประจำปีให้กับพนักงานมากกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนดไว้ คือ วันพักผ่อนประจำปีจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามอายุการทำงานของพนักงาน

9. สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลทั้งของตัวพนักงานและครอบครัว เงินเพื่อการศึกษาของบุตรพนักงาน สวัสดิการการคลอดบุตร เงินฌาปนกิจ เป็นต้น

10. การอบรมให้ความรู้ ทักษะกับพนักงานให้มีความชำนาญในการทำงานมากขึ้น โดยมีการฝึกอบรมพนักงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองและนำความรู้จากการอบรมนำไปพัฒนาตนเอง

11. อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่พอเพียงกับความต้องการของพนักงาน มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทันสมัยให้เพียงพอและเหมาะสม

ทางฝ่ายบริหารมองว่า ตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาถึงปัจจุบันบริษัท ได้ให้สวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นและสิ่งใดที่บริษัท จะให้กับพนักงานได้โดยความเหมาะสมบริษัท ก็จะไม่ละเลย บริษัท ยังมองไปถึงอนาคตเมื่อพนักงานทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาไม่นาน ไม่เพียงแต่จะดำรงรักษาในขณะที่พวกเขาปฏิบัติงานอยู่กับบริษัท เมื่อเกษียณอายุบริษัท ก็ยังคงดูแลอย่างต่อเนื่อง โดยการให้สวัสดิการในเรื่องของค่ารักษาพยาบาลกับตัวพนักงานและครอบครัวพนักงานที่เกษียณอายุด้วย เพราะบริษัท เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

3. การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สาเหตุที่พนักงานทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลานานนั้น อาจประกอบด้วยหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานยังคงอยู่ เช่น การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่นี้แล้วซึมซับจนเกิดเป็นความเคยชิน หรือไม่อยากเปลี่ยนแปลงสังคมและไปเริ่มต้นสมัครงานที่อื่นเนื่องจากมีอายุมาก การมีสังคมเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับนโยบายจากฝ่ายบริหารเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและการธำรงรักษาพนักงานเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีกลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงานทั้งพนักงานใหม่และพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร นาน ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาปรับพนักงานเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่บริษัท ต้องการ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่สุด และเป็นการมองถึงอนาคตว่าหากพนักงานมีความชอบและได้ทำงานที่ตนเองถนัดจะมีความตั้งใจทำงาน ทুমเทให้กับองค์กร ลดการลาออกได้อีกทางหนึ่ง ขั้นตอนต่อมาเมื่อรับพนักงาน

ใหม่เข้ามาแล้วเราต้องดูแลพวกเขาเหล่านั้นจนกระทั่งเกษียณและหลังเกษียณ เพื่อให้เกิดความภูมิใจและรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของบริษัทฯ

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการนำเสนอเรื่องการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ทางฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอีกทางหนึ่ง

3. การร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ประจำปีกับฝ่ายบริหาร มีการพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ แนวทางปฏิบัติ แนวทางแก้ไขพนักงานที่ลาออกให้ตรงจุดโดยการเก็บข้อมูลจากใบสอบถามสาเหตุการลาออกและมีการพูดคุยสัมภาษณ์พนักงานถึงต้นเหตุปัญหาที่แท้จริงเพื่อจะได้แก้ปัญหาให้ตรงจุด

4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดูแลพนักงานทั้งองค์กรในภาพกว้าง เมื่อพิจารณาคัดเลือกบุคลากรไปยังหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว จะมีการให้หัวหน้ามีส่วนร่วมในการดูแลพนักงานในฝ่ายของตนเองเพราะส่วนที่ใกล้ชิดพนักงานที่สุดคือหัวหน้าในฝ่ายของพนักงานจะดูแลใกล้ชิดได้มากกว่าและเป็นการช่วยดูแลพนักงานให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อีกทางหนึ่งด้วย

เมื่อมองถึงกลยุทธ์หรือแนวทางในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ คงต้องมองรวมไปถึงเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมแรงจูงใจให้พนักงานโดยสิ่งที่องค์กรได้ให้กับพนักงาน เช่น

1. การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม
2. สวัสดิการในการรักษาพยาบาล นอกเหนือจากตัวพนักงานที่ได้รับแล้วยังครอบคลุมถึงครอบครัวพนักงานด้วย
3. บ้านพักตากอากาศสวัสดิการ
4. สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลปีละ 70,000 บาทสำหรับพนักงานและ 50 % สำหรับครอบครัวพนักงาน
5. สามารถรักษาพยาบาลกับโรงพยาบาลในเครือได้
6. สนับสนุนให้ทุนการศึกษาไปดูงาน ณ ต่างประเทศและในประเทศ เช่น พนักงานจบปวช.แต่ต้องการที่จะเรียนต่อระดับปริญญาตรี เพื่อสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและนำความรู้ความสามารถนั้นมาพัฒนาองค์กรต่อไป องค์กรก็จะสนับสนุน
7. เพิ่มสิทธิวันลาพักร้อนให้กับพนักงานที่ทำงานมานาน
8. หอพัก เพื่อความสะดวกในการเดินทางลดค่าใช้จ่ายให้กับพนักงาน
9. สนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน

มุมมองของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่มองถึงปัจจัยจูงใจในระยะยาวที่เป็น ปัจจัยจูงใจในอนาคตเพื่ออํารงรักษาพนักงาน แต่เป็นสิ่งที่องค์กรยังไม่มีให้กับพนักงาน เช่น

1. จัดทำโครงสร้างระบบการเงินเดือนให้พนักงาน และพิจารณาความดีความชอบ ให้พนักงานปีละ 2 ครั้งหากพนักงานปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดได้

2. การประกันชีวิตกลุ่มให้พนักงาน

3. ค่ารักษาพยาบาลตามอายุงานที่มากขึ้น เช่น พนักงานที่เข้าใหม่ได้รับสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลจำนวน 70,000 บาทต่อปี แต่พนักงานที่ทำงานมานานกว่าจะได้รับมากขึ้นเป็น ลำดับ

4. สถานที่ออกกำลังกาย เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง

5. สถานที่ในการเลี้ยงบุตรหลานพนักงาน ช่วงบุตรหลานของพนักงานปิดเทอม เพื่อพนักงานจะได้ดูแลบุตรอย่างใกล้ชิดและไม่ต้องเป็นห่วงบุตรหลานในช่วงปิดเทอม

การที่พนักงานจะทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องมีการเกื้อหนุนกัน ประกอบกันทั้งตัวหัวหน้า ระบบงานที่ต้องเอื้ออํานวย สภาพการทำงานที่ดี อุปกรณ์เครื่องใช้ ผู้บริหารต้องมีความศรัทธาต่อตัวเองและต่อตัวพนักงานเชื่อมั่นว่าพนักงานทำได้ พนักงานเองก็ต้องมีความศรัทธาในองค์กร มีความภูมิใจในตัวเองที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ มีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน พนักงานควรมีความเคารพในตัวผู้นำ และระบบงานทุกอย่างต้องเอื้ออํานวยเกื้อหนุนกัน สำหรับตัวนายจ้างจะต้องเป็นผู้ที่ให้โอกาส ให้อภัย ให้พนักงานมี โอกาสในความก้าวหน้า และมีการอบรมพัฒนารวมถึงการปลูกจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมพัฒนา องค์กร

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน โดยทั้ง 3 ท่านมองพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานที่ทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปหรือน้อยกว่า 20 ปีว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและ มีความสำคัญกับองค์กรและให้ความสำคัญการอํารงรักษาพนักงานโดยมีปัจจัยต่าง ๆ ในการ เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้มากที่สุด ผู้บริหารมองว่าสำหรับพนักงานที่ทำงานให้องค์กรนาน ๆ เป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนผู้บริหารหาวิธี ในการอํารงรักษาพนักงานโดยการให้ปัจจัยจูงใจต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การจ่าย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม โบนัส การให้รางวัลพนักงาน สวัสดิการคลอดบุตร สวัสดิการค่าเล่าเรียน บุตร บ้านพักสวัสดิการ หอพักพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนามากกว่าองค์กรอื่น เป็นต้น

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ได้ผลการศึกษาที่สรุปไว้ดังกล่าวข้างต้น โดยมีประเด็นที่น่าสนใจในปัจจุบันที่ทำให้พนักงานคงอยู่ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงาน และปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ในการคงอยู่ให้พนักงานคงอยู่ ผู้ศึกษาสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

ปัจจัยคงอยู่เกี่ยวกับลักษณะองค์กร

1. จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง มีสัดส่วนสูงกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าชื่อเสียงขององค์กรมีส่วนสำคัญ เพราะความมีชื่อเสียงขององค์กรสามารถทำให้พนักงานจะมีความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กร จนเกิดความรักภักดีและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พนักงานจะมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร ที่มีชื่อเสียง ต้องการทำงานให้กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ การที่พนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) เปิดให้บริการมาเป็นระยะเวลา 29 ปีและแพทย์มีความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้เป็นที่รู้จักกับคนทั่วไป การมีชื่อเสียงขององค์กรทำให้คนทั่วไปต้องการมาร่วมงานกับองค์กร ผู้ที่มาใช้บริการที่โรงพยาบาลจนเกิดความพึงพอใจในการรักษาจึงต้องการที่จะให้บุตรหลานหรือผู้ที่รู้จักเข้ามาทำงานเพื่อความเป็นหน้าเป็นตากับครอบครัวและมีสวัสดิการรักษายาบาลสำหรับครอบครัว และการทำงานเป็นเวลานานทำให้พนักงานสามารถบอกกล่าวกับผู้อื่นได้ว่าตนได้ทำงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียง ซึ่งสอดคล้องกับชุตติมา อิศระพิทักษ์กุล (2548, น. 29) ได้ศึกษาและพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 31-45 ปี จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องความมีชื่อเสียงขององค์กรมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 15-30 ปี และมีความคิดเห็นต่อองค์กรว่าองค์กรจะมีความเติบโตมีชื่อเสียงและมีความมั่นคงต่อไปในอนาคต กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรจึงเป็นปัจจัยคงอยู่ที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

2. จากการศึกษพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่มีความพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งและพอใจกับการขึ้นเงินเดือนขององค์กรในแต่ละปี ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาอันยาวนานและมีอายุมาก จึงยากที่จะไปเริ่มต้นในการหางานใหม่ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมประกอบกับการเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาของการทำงานและองค์กรให้เงินเดือนขึ้นทุกปี จึงเป็นสิ่งที่พนักงานพอใจแต่หากได้รับค่าตอบแทนที่มากขึ้นกว่านี้ จะมีความพอใจยิ่งขึ้น และนอกจากค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมแล้วพนักงานยังได้รับสวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสมสำหรับชีวิตประจำวันของตัวพนักงานเช่น พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่สมรสและมีบุตร สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลสำหรับตนเองและครอบครัวเพื่อแบ่งเบาภาระด้านค่าใช้จ่าย สวัสดิการเรื่องบ้านพักตากอากาศเพื่อที่จะพาครอบครัวไปพักผ่อน เรื่องการกู้เงินเพื่อค่าเล่าเรียนบุตร สวัสดิการเรื่องการคลอดบุตร เรื่องเงินสะสมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อยามเกษียณอายุงานเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญกว่าค่าตอบแทนตามผลการศึกษาข้อย่อยของด้านค่าตอบแทนที่ว่าหากมีโรงพยาบาลอื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันจะเลือกที่จะปฏิบัติงานกับโรงพยาบาลนั้น ๆ พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าจะยังคงปฏิบัติงานและผูกพันกับบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ต่อไป ซึ่งขัดแย้งกับ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537, น. 110) ผลการวิจัยปรากฏว่าผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานไม่มีส่วนความสัมพันธ์ต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเลย และต่อให้องค์กรจ่ายผลตอบแทนที่พึงพอใจให้พนักงานเพียงใด ก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเพิ่มเติมความรู้สึกในการผูกพันต่อองค์กรได้

3. จากการศึกษพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเห็นด้านสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์พบว่าทำให้ สวัสดิการสำหรับผู้ที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปนั้นสวัสดิการที่ได้รับส่วนใหญ่ไม่ได้แตกต่างกับผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี จากการสอบถามพบว่าสวัสดิการในเรื่องการรักษาพยาบาลควรให้วงเงินในการรักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้นตามอายุงาน เนื่องจากผู้ที่ทำงานมานานเริ่มมีอายุมากขึ้นส่งผลให้มีภาวะการเจ็บป่วยมากกว่าพนักงานรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย อีกทั้งสวัสดิการบางตัวที่องค์กรให้ไม่ครอบคลุมถึงพนักงานทุกคน เช่น พนักงานบางคนจะไม่ได้รับสวัสดิการในการคลอดบุตร เนื่องจากไม่มีบุตร หรือสวัสดิการในเรื่องกู้เงินเพื่อศึกษาเล่าเรียนของบุตร สวัสดิการบางตัวจึงไม่เหมาะสมกับคนทั้งองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีของวิลเลียม อูชิ ได้กล่าวว่าการให้สวัสดิการ

ของพนักงานทั้งองค์กรรวมถึงการเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับการกินดีอยู่ดีของพนักงาน ทั้งด้านชีวิตการทำงานและด้านครอบครัวของพนักงาน

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน

1. จากการศึกษาพบว่า ด้านโอกาสความก้าวหน้าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปน่าจะมีโอกาสความก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นระดับหัวหน้างานได้ ด้วยประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบกับอายุการทำงานที่นานเพื่อส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและตั้งใจทำงานให้กับองค์กรต่อไป แต่องค์กรอาจจะมองในเรื่องของวุฒิการศึกษาเพราะพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปวส. เมื่อเทียบกับพนักงานรุ่นใหม่ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบกับองค์กรได้รับบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นหัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเท่าที่ควร ผู้ศึกษามองว่าพนักงานที่มีอายุงานมากสมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นหากมีความสามารถ มีศักยภาพ มีการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งประสบการณ์ในการทำงานรวมถึงการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรมานาน ทำให้ไม่ต้องมีการปรับตัวนานเหมือนพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ พนักงานที่ทำงานมานานจะได้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป ฉะนั้นหากองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าจะเป็นอีกสิ่งหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับธีระ วีระวรรณสาธิต (2532, น. 143) สรุปว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกไม่ค่อยก้าวหน้าเนื่องจากโครงสร้างของตำแหน่งและความไม่ชัดเจนในเรื่องของการกำหนดทางเดินสายวิชาชีพ รวมไปถึงวุฒิการศึกษาน้อยหรือไม่มีพรรคพวกในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง

2. จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นด้านลักษณะงานในระดับสูง โดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในความมีอิสระในการทำงานรวมถึงลักษณะงานเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถ และงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่น่าเบื่อ เนื่องจากต้องเจอลูกค้าหลายรูปแบบหลายสถานการณ์จึงทำให้เกิดการเรียนรู้และการแก้ปัญหาทำให้มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากพนักงานที่ทำงานมานานจะเกิดความชำนาญซึ่งงานในโรงพยาบาลเป็นงานเกี่ยวกับบริการและต้องมีการติดต่อกับผู้มาใช้บริการอยู่เสมอ เมื่อพนักงานได้รับคำชมจากผู้มาใช้บริการหรือเป็นลูกค้าเก่าที่มาใช้บริการบ่อย ๆ และด้วยลักษณะ

ของงานบางตำแหน่ง เช่น พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล ที่เป็นผู้ช่วยของแพทย์นั้นพนักงานจะเกิดความผูกพันกับแพทย์เพราะลักษณะงานที่ต้องช่วยแพทย์จนทำให้เกิดการทำงานที่เข้ากันได้หรือรู้ใจในการทำงานว่าแพทย์ต้องการอะไร พนักงานจึงมีความสุขกับการทำงานรู้สึกดีต่องานองค์กร และความคิดในการที่จะลาออกจากองค์กรจะมีอัตราที่น้อยลง สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กที่ว่าลักษณะงานเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่องาน โดยลักษณะงานเป็นงานที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของพนักงาน

3. จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปพอใจที่ได้ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ ขณะเดียวกันพอใจกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ปฏิบัติงานให้องค์กรสาเหตุเนื่องจากพนักงานที่ทำงานให้องค์กรเป็นเวลานานมักจะมี ความรับผิดชอบต่องานสูงด้วยพนักงานเหล่านี้จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและองค์กรควรเห็นความสำคัญกับตำแหน่ง หน้าที่การงานของผู้ที่มีอายุงานมาก สอดคล้องกับ รุช บุคานัน (อ้างถึงใน พรพรรณ ศรีใจวงศ์, 2541, น. 32-33) โดยกล่าวว่า บุคคลที่มีความรู้สึกว่าหน้าที่การงานของตนสำคัญและมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรแล้วบุคคลเหล่านั้นย่อมมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญและลักษณะงานที่ตนได้รับมอบหมายมีความรับผิดชอบสูงและความรับผิดชอบมีความสำคัญต่อองค์กรก็ย่อมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน

1. จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ในระดับสูง โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อีกทั้งเพื่อนร่วมงานมักจะเป็นที่ปรึกษาและจะได้รับคำปรึกษาที่ดีสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้อยู่เสมอ ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานจึงมีน้อย เนื่องจากพนักงานที่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานจะมีความสนิทสนมรู้จักกับเพื่อนร่วมงานและรู้จักนิสัยใจคอกันเป็นอย่างดี องค์กรยังจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เช่น งานกีฬาขององค์กรประจำปี

งานปีใหม่ประจำปี การจัดไปอบรมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนอกสถานที่ทำให้เกิดการรู้จักนำไปสู่การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กรยังจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานพนักงานใหม่ด้วย เพื่อให้เกิดความผูกพันระหว่างกัน เมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันแล้วย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไปสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (อ้างถึงใน ชูติมา อิศระพิทักษ์กุล, 2548, น. 10) กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ลำดับชั้นที่ 3 เป็นความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ การที่องค์กรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม การตอบสนองให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน เช่น การเล่นกีฬา งานเลี้ยง เป็นต้น ตลอดจนการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการผูกพันกับผู้อื่นโดยการมีเพื่อน

2. จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงานระดับปานกลาง องค์กรควรใส่ใจดูแลเรื่องความปลอดภัยในการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้มีความเหมาะสมและเอื้อต่อสภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นว่าจะได้รับการเอาใจใส่ด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงานให้มากกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ผู้ศึกษามองว่าหากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสะดวกสบายไม่ว่าจะเป็นเรื่องอุปกรณ์ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการใช้งาน เรื่องของการเดินทางมาทำงาน เรื่องของความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน และเรื่องเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน จะทำให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานส่งผลในด้านประสิทธิผลขององค์กรตามไปด้วย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก กล่าวว่าการที่พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจหรือไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่ชอบงาน เพื่อไม่ให้ปัจจัยเหล่านั้นเกิดขึ้นองค์กรจึงต้องมีปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขศาสตร์ต่าง ๆ รวมถึงเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรต้องให้ความสำคัญในชีวิตและทรัพย์สินกับพนักงาน

3. จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นด้านนโยบายและหลักการบริหารงานของบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายและหลักการบริหารขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นเวลานานได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนนโยบายขององค์กรตั้งแต่เริ่มแรก ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบครอบครัวทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นโดยตรงและเสนอแนะในสิ่งที่พนักงานคิดว่าเป็นประโยชน์กับองค์กร จะเห็นได้จากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

ในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ในแบบแสดงความพึงพอใจที่องค์กรให้พนักงานได้เขียนข้อเสนอแนะทุกปี การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายกับองค์กรทำให้พนักงานมองว่าตนเองเป็นพนักงานที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กรจนเกิดแรงจูงใจที่จะดำเนินไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยเบคเกอร์และบิลลิงส์ กล่าวว่าแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรหนึ่งใน 2 ประเภทได้แก่แรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อบุคคลมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไปเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายร่วมกับองค์กร