



บทความวิจัย

Research Article

## แรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร

อรรถพล เกิดอรุณสุขศรี พ.บ.\*

\*ผู้อำนวยการโรงพยาบาลโรงพยาบาลราชพิพัฒน์

วันรับบทความ: 9 กุมภาพันธ์ 2565

วันแก้ไขบทความ: 31 พฤษภาคม 2565

วันตอบรับบทความ: 1 มิถุนายน 2565

### บทคัดย่อ

**วัตถุประสงค์:** 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การและ ความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร

**วิธีดำเนินการวิจัย:** เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามและใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลเสริมการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 5,841 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร สำนักรแพทย์ จำนวน 406 คน ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างในงานเชิงปริมาณ 394 คน และกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก 12 คน ทำการศึกษาในช่วงเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2564 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (enter multiple regression analysis)

**ผลการวิจัย:** พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 86.29 อายุในช่วง 21 - 40 ปี ร้อยละ 61.67 สถานภาพโสด ร้อยละ 61.93 พยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 63.96 รายได้อยู่ในช่วง 25,001 - 35,000 บาท ร้อยละ 30.96 อายุการทำงาน 6 - 15 ปี ร้อยละ 32.99 และภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 51.52 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ตำแหน่งงาน รายได้ แรงจูงใจในงานและวัฒนธรรมองค์การร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความคงอยู่ในการทำงานได้ร้อยละ 76.00 และบุคลากรฯ มีแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 มีความคงอยู่ในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78



บทความวิจัย

Research Article

## แรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร

อรรถพล เกิดอรุณสุขศรี พ.บ.\*

\*ผู้อำนวยการโรงพยาบาลโรงพยาบาลราชพิพัฒน์

บทคัดย่อ (ต่อ)

วันรับบทความ: 9 กุมภาพันธ์ 2565

วันแก้ไขบทความ: 31 พฤษภาคม 2565

วันตอบรับบทความ: 1 มิถุนายน 2565

**สรุป:** แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักรแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพวางแผนจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้เกิดการยอมรับนับถือต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่นให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรของ สำนักรแพทย์ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยาณมิตร และส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานในรูปแบบทีม

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ความคงอยู่ในการทำงาน



บทความวิจัย

Research Article

# Motivation and organizational culture affecting the personnel retention of the Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration

Attapol Kerdarunsuksri MD\*

\*Director, Executive Office of Rachapiphat Hospital

## Abstract

Received: February 9, 2022

Revised: May 31, 2022

Accepted: June 1, 2022

**Objectives:** The purposes of this thesis were 1) to study the personnel retention of the Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration by classifying from personal characteristics; 2) to examine level of work motivation and organizational culture resulting in the personnel retention; as well as and 3) to propose the guidelines on enhancing and developing work motivation and organizational culture affecting the personnel retention of the Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration.

**Materials and Methods:** The research methodology was designed by using mixed methods. It was mainly based on quantitative research. Data were collected by questionnaire and qualitative data were collected by in-depth interview. The population in this research was 5,841 officers of the Medical Service Department; the sample group of 406 officers was drawn by stratified random sampling, namely, 394 officers for the questionnaire and 12 officers for in-depth interview. Data were collected in June -July 2021. Data analyses were demonstrated by tables and descriptive analysis. The statistical methods used for data analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, and test hypothesis by enter multiple linear regression.

**Results:** The result found that 86.29 percent of 394 respondents were female, 61.67 percent were of 21-40 years of age; 61.93 percent were single; 63.96 percent were general nurse; 30.96 percent had the income ranging from 25,001-35,000 baht; 32.99 percent had 6-15 years' experience; and 51.52 percent lived in Bangkok. The study found that the related factors affecting the personnel retention of the Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration were collaboratively explained by the variation of personnel characteristics i.e., position, income, work motivation and organizational culture (76.00 percent). The overview of work motivation was at high level ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.58$ ); that of organizational culture was at moderate level ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD = 0.84$ ); and that of work retention was at moderate level. ( $\bar{X} = 3.29$ ,  $SD = 0.78$ )



บทความวิจัย

Research Article

## Motivation and organizational culture affecting the personnel retention of the Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration

Attapol Kerdarunsuksri MD\*

\*Director, Executive Office of Rachapiphat Hospital

---

### Abstract (Cont.)

Received: February 9, 2022

Revised: May 31, 2022

Accepted: June 1, 2022

**Conclusion:** The guidelines on enhancing and developing work motivation and organizational culture affecting the personnel retention of the Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration were: supporting the career advancement, planning the career path, encouraging the recognition of those who made outstanding performance, paying attention to good relationship building among the personnel of the Medical Service Department, encouraging the amity in working environment, and emphasizing on the importance of teamwork.

**Keywords:** work motivation, organizational culture, personnel retention.

---

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานอุทิศตน เพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตาม เป้าหมายขององค์กร โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ คือ การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือการถนอมรักษามูลค่าขององค์กรไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร นับเป็นความสำเร็จที่สำคัญ เพราะนอกเหนือจากการที่องค์กรจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากสังคม และช่วยในการประหยัดต้นทุนในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย การบริหารโรงพยาบาลที่จะประสบผลสำเร็จ<sup>1,2</sup> นอกจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการดูแลรักษาด้านสุขภาพ การส่งมอบบริการที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ ยังต้องอาศัยการนำองค์การจากผู้นำระดับสูง ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์ วางแผนองค์กร และธำรงรักษามาตรฐานที่ดี ให้มีความทันสมัยเทียบเท่าองค์กรชั้นนำระดับโลก จึงจะทำให้การบริหารโรงพยาบาลประสบผลสำเร็จได้

จากสถิติการให้บริการของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร รายงานแนวโน้มการใช้

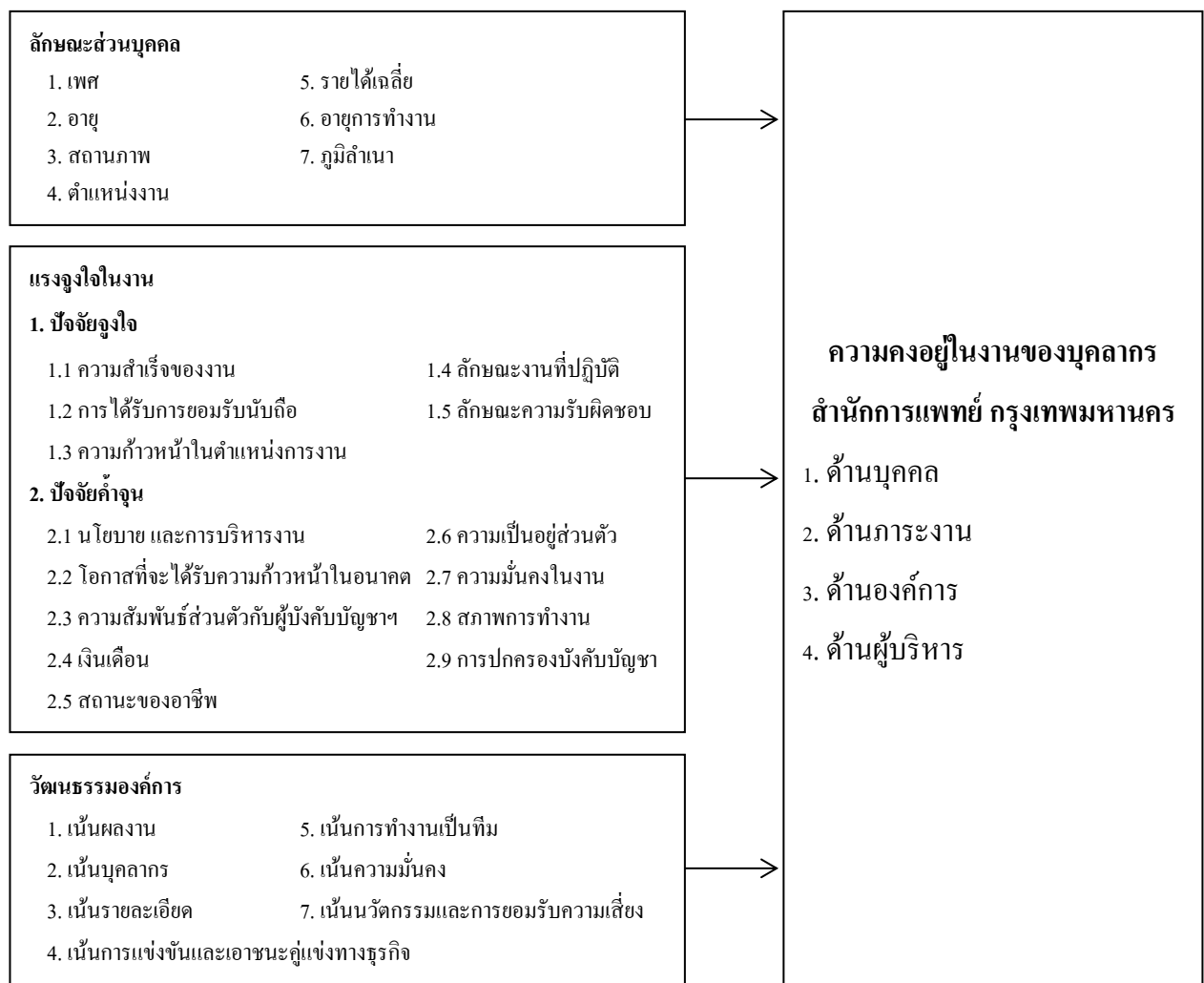
บริการผู้ป่วยนอก (OP visit) ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์เฉลี่ยปี 2560 - 2563 จำนวน 4 ล้านครั้งต่อปี และการใช้บริการผู้ป่วยใน (IP visit) จำนวน 100,000 รายต่อปี แนวโน้มการใช้บริการผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยในของประชาชนจะเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องร่วมกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 รวมถึงโรคอุบัติใหม่อื่น ๆ ส่งผลกระทบต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้นกับบุคลากรในสังกัดสำนักงานการแพทย์ ทำให้บุคลากรบางส่วนมีการลาออก

จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ปี 2564 มีจำนวนทั้งหมด 5,841 คน จากข้อมูลการลาออกของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ปี 2560 จำนวน 93 คน ปี 2561 จำนวน 111 คน ปี 2562 จำนวน 157 คน และ ปี 2563 จำนวน 164 คน จะเห็นได้ว่า แนวโน้มในการลาออกของบุคลากรในสำนักงานการแพทย์มีสูงขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สาเหตุของการลาออก คือ การกลับไปทำงาน ณ ภูมิลำเนา ประกอบอาชีพอื่นๆ และย้ายสังกัดหน่วยงาน โดยพบว่า โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ เรียงลำดับจำนวนบุคลากรที่ลาออกในปี 2563 ซึ่ง 5 ลำดับแรก คือ โรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ โรงพยาบาลสิรินธร โรงพยาบาลกลาง และโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เนื่องจากสำนักงานการแพทย์ เป็นองค์กรของรัฐบาลขนาดใหญ่ ที่มีการแบ่งสายงานลำดับในการบริหารอย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่สูง ส่งผลให้อัตรา

การเปลี่ยนงาน โยกย้ายและลาออก ก่อนข้างสูง ประกอบกับแรงดึงดูดในการทำงานของโรงพยาบาลเอกชนด้วยค่าจ้างที่สูงกว่าหลายเท่า และการโยกย้ายกลับไปทำงานที่ภูมิลำเนาเดิม ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานภายในองค์กร นอกจากนี้ เพื่อให้ได้แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยในการทำงานให้เหมาะสมกับบุคลากร ป้องกันปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่อาจจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานยังช่วยให้เกิดการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ป่วย สอดคล้องกับมาตรฐานโรงพยาบาล

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรและ ความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method research) โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นหลัก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามและใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นข้อมูลเสริมการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อช่วยในการอธิบายผลให้กระจ่างยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 5,841 คน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างน้อย 6 เดือน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamane กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และป้องกันความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เป็นสัดส่วน ตามตำแหน่งงาน คือ แพทย์/ทันตแพทย์ พยาบาล เภสัชกร พยาบาลวิชาชีพ สันนิบาตทางคลินิกและสนับสนุนทั่วไป ด้วยแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความคงอยู่ในการทำงาน จำนวนรวม 12 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม 2564

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ เครื่องมือเชิงปริมาณ และเครื่องมือเชิงคุณภาพ

1. เครื่องมือเชิงปริมาณ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 43 ข้อ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร จำนวน 23 ข้อ และแบบสอบถามความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร จำนวน 23 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา จากนั้นนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) ใช้กับบุคลากรจำนวน 30 คน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 (แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน) 0.95 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร และ 0.78 แบบสอบถามความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร

การแปลความหมายของระดับคะแนน ใช้ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

เครื่องมือเชิงคุณภาพ เป็นแบบแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ลักษณะคำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (enter multiple regression analysis) โดยตัวแปรจะต้องผ่านข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ คือ จะต้องไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่อกันเกิน 0.08 ซึ่งพิจารณาจากการทดสอบความสัมพันธ์สเปียร์แมน และค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 394 คน พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 86.29 อายุในช่วง 21 – 40 ปี จำนวน 243 คน ร้อยละ 61.67 สถานภาพโสด จำนวน 246 คน ร้อยละ 61.93 พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 252 คน ร้อยละ 63.96 รายได้ในช่วง 25,001 – 35000 บาท จำนวน 122 คน ร้อยละ 30.96 อายุการทำงาน 6 – 15 ปี จำนวน 130 คน ร้อยละ 32.99 และภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 203 คน ร้อยละ 51.52 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร (n= 394)

|            | ลักษณะส่วนบุคคล   | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------|-------------------|------------|--------|
| เพศ        | ชาย               | 54         | 13.71  |
|            | หญิง              | 340        | 86.29  |
| อายุ       | 21-30 ปี          | 129        | 32.74  |
|            | 31-40 ปี          | 114        | 28.93  |
|            | 41-50 ปี          | 79         | 20.06  |
|            | 51-60 ปี          | 72         | 18.27  |
|            | โสด               | 244        | 61.93  |
| สถานภาพ    | สมรส              | 139        | 35.28  |
|            | หย่าร้าง          | 11         | 2.79   |
| ตำแหน่งงาน | แพทย์/ทันตแพทย์   | 45         | 11.42  |
|            | เภสัชกร           | 9          | 2.29   |
|            | พยาบาลวิชาชีพ     | 252        | 63.96  |
|            | สนับสนุนทางคลินิก | 69         | 17.51  |
|            | สนับสนุนทั่วไป    | 19         | 4.82   |

ตารางที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสํานักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร (n= 394) (ต่อ)

|              | ลักษณะส่วนบุคคล           | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------|---------------------------|------------|--------|
| รายได้       | ต่ำกว่า 15,000 บาท        | 24         | 6.09   |
|              | 15,001 - 25,000 บาท       | 101        | 25.64  |
|              | 25,001 - 35,000 บาท       | 122        | 30.96  |
|              | 35,001 - 45,000 บาท       | 63         | 15.99  |
|              | 45,001 - 55,000 บาท       | 31         | 7.87   |
|              | 55,001 บาทขึ้นไป          | 53         | 13.45  |
| อายุการทำงาน | ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 5 ปี | 123        | 31.22  |
|              | 6 - 15 ปี                 | 130        | 32.99  |
|              | 16 - 25 ปี                | 67         | 17.01  |
|              | 26 - 35 ปี                | 58         | 14.72  |
|              | 36 ปีขึ้นไป               | 16         | 4.06   |
| ภูมิลำเนา    | กรุงเทพมหานคร             | 203        | 51.52  |
|              | ต่างจังหวัด               | 191        | 48.48  |

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสํานักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ตำแหน่งงาน รายได้ แรงจูงใจในงานและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสํานักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 76.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่ กลุ่มตำแหน่งสนับสนุนทั่วไป มีค่าคะแนนความคงอยู่ในการทำงานมากกว่ากลุ่มพยาบาลวิชาชีพ 0.24 คะแนน อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) กลุ่มที่มีรายได้ 15,001 - 25,000 บาท, 25,001 - 35,000 บาท, 35,001 - 45,000 บาท และ

55,001 บาทขึ้นไป มีค่าคะแนนความคงอยู่ในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท เท่ากับ 0.34, 0.29, 0.40 และ 0.44 คะแนน ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) เมื่อแรงจูงใจในงานเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ค่าความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสํานักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จะเพิ่มขึ้น 0.79 คะแนน อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) และวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ค่าความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสํานักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จะเพิ่มขึ้น 0.90 คะแนน อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ enter (n= 394)

| ตัวแปร                                                                          |                           | B     | Std. Error | Beta  | t       |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|------------|-------|---------|
| ค่าคงที่                                                                        |                           | 0.67  | 0.16       |       | 4.24**  |
| เพศ                                                                             | หญิง                      | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | ชาย                       | -0.02 | 0.07       | -0.01 | -0.29   |
| อายุ                                                                            | 21 - 30 ปี                | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | 31 - 40 ปี                | 0.06  | 0.07       | 0.04  | 0.93    |
|                                                                                 | 41 - 50 ปี                | 0.03  | 0.10       | 0.02  | 0.31    |
|                                                                                 | 51 - 60 ปี                | -0.05 | 0.13       | -0.03 | -0.40   |
| สถานภาพ                                                                         | โสด                       | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | สมรส/อยู่ด้วยกัน          | 0.08  | 0.05       | 0.05  | 1.68    |
|                                                                                 | หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ | 0.09  | 0.13       | 0.02  | 0.70    |
| ตำแหน่งงาน                                                                      | พยาบาลวิชาชีพ             | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | แพทย์/ทันตแพทย์           | -0.12 | 0.08       | -0.05 | -1.47   |
|                                                                                 | เภสัชกร                   | -0.24 | 0.14       | -0.05 | -1.68   |
|                                                                                 | สนับสนุนทางคลินิก         | 0.05  | 0.07       | 0.02  | 0.68    |
|                                                                                 | สนับสนุนทั่วไป            | 0.24  | 0.11       | 0.07  | 2.18*   |
| รายได้                                                                          | ต่ำกว่า 15,000 บาท        | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | 15,001 - 25,000 บาท       | 0.34  | 0.10       | 0.19  | 3.35**  |
|                                                                                 | 25,001 - 35,000 บาท       | 0.29  | 0.11       | 0.17  | 2.69**  |
|                                                                                 | 35,001 - 45,000 บาท       | 0.40  | 0.12       | 0.19  | 3.52**  |
|                                                                                 | 45,001 - 55,000 บาท       | 0.25  | 0.13       | 0.09  | 1.85    |
|                                                                                 | 55,001 บาทขึ้นไป          | 0.44  | 0.14       | 0.19  | 3.15**  |
| อายุการทำงาน                                                                    | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | 6 - 15 ปี                 | -0.03 | 0.07       | -0.02 | -0.44   |
|                                                                                 | 16 - 25 ปี                | -0.06 | 0.11       | -0.03 | -0.52   |
|                                                                                 | 26 - 35 ปี                | -0.06 | 0.13       | -0.03 | -0.49   |
|                                                                                 | 36 ปีขึ้นไป               | -0.15 | 0.16       | -0.04 | -0.94   |
| ภูมิลำเนา                                                                       | กรุงเทพมหานคร             | ref   |            |       |         |
|                                                                                 | ต่างจังหวัด               | -0.01 | 0.04       | -0.01 | -0.24   |
| แรงจูงใจในงาน                                                                   |                           | 0.79  | 0.06       | 0.59  | 14.39** |
| วัฒนธรรมองค์กร                                                                  |                           | 0.90  | 0.04       | 0.97  | 22.70** |
| R= 0.87, R <sup>2</sup> = 0.76, Adjust R <sup>2</sup> = .75 * p <0.05 ** p<0.01 |                           |       |            |       |         |

3. ผลการวิเคราะห์ระดับแรงงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรและ ความคงอยู่ในการทำงาน พบว่า บุคลากรสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานครมีแรงงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียง 3 ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรด้านเน้นผลงาน ด้านเน้น

การทำงานเป็นทีม และด้านเน้นบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) เท่ากับ 3.83 (0.80), 36.8 (0.81) และ 3.54 (0.94) ตามลำดับ มีความคงอยู่ในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคงอยู่ในงานด้านผู้บริหารเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 รายละเอียดดังแสดงไว้ใน ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรและ ความคงอยู่ในการทำงานแรงงใจในงานจำแนกรายด้าน (n= 394)

| ตัวแปร                                      | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความหมาย |
|---------------------------------------------|-----------|----------------------|----------|
| แรงงใจในการทำงาน (ภาพรวม)                   | 3.74      | 0.58                 | มาก      |
| ด้านปัจจัยงใจ                               | 3.87      | 0.55                 | มาก      |
| ด้านปัจจัยค่าจุน                            | 3.67      | 0.64                 | มาก      |
| วัฒนธรรมองค์กร (ภาพรวม)                     | 3.42      | 0.84                 | ปานกลาง  |
| ด้านเน้นผลงาน                               | 3.83      | 0.80                 | มาก      |
| ด้านเน้นบุคลากร                             | 3.54      | 0.94                 | มาก      |
| ด้านเน้นรายละเอียด                          | 3.08      | 1.07                 | ปานกลาง  |
| ด้านเน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ | 3.21      | 0.95                 | ปานกลาง  |
| ด้านเน้นการทำงานเป็นทีม                     | 3.68      | 0.81                 | มาก      |
| ด้านเน้นความมั่นคง                          | 3.46      | 0.97                 | ปานกลาง  |
| ด้านเน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง      | 3.05      | 1.05                 | ปานกลาง  |
| ความคงอยู่ในงาน (ภาพรวม)                    | 3.29      | 0.78                 | ปานกลาง  |
| ด้านบุคคล                                   | 3.23      | 0.99                 | ปานกลาง  |
| ด้านภาระงาน                                 | 3.24      | 0.97                 | ปานกลาง  |
| ด้านองค์กร                                  | 3.22      | 1.00                 | ปานกลาง  |
| ด้านผู้บริหาร                               | 3.57      | 0.84                 | มาก      |

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นประเด็นหลัก ได้แก่

4.1 ปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์การ ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ ดังนั้นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา สำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร ควรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากร โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมของบุคลากรสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงยิ่งขึ้น และมีการวางแผนจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนให้คำแนะนำแก่บุคลากรอย่างชัดเจน นอกจากนี้การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับนับถือต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น โดยอาจได้รับคำชมเชย หรือยกย่องจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรได้ เป็นต้น

4.2 ปัจจัยเสริม (ค่าจูง) ที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานของ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงาน ดังนั้น แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา สำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรของสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เช่น การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงพยาบาล

และการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยาณมิตร เพื่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรส่งผลให้บุคลากรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกัน เป็นต้น ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีการปกครองบังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม โปร่งใส ไม่มีอคติไม่เลือกปฏิบัติ และดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานครว่างานที่ทำนั้นมีความมั่นคง ไม่มีการโยกย้ายให้ไปทำงานในตำแหน่งที่ตนเองไม่ต้องการไป ตลอดจนการสร้างสภาพการทำงานที่ดี เช่น ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ความเพียงพอของอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

4.3 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การปฏิบัติงานแบบเป็นทีม และเน้นผลงาน ดังนั้นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานในรูปแบบทีม การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบทีม นอกจากนี้ ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน เป้าหมาย และการตอบสนองต่อผลลัพธ์ ตลอดจนผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าวมาในข้างต้น

4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การปกครอง บังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน ดังนั้น แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา สำนักการแพทย์ ควรให้ความสำคัญต่อบังคับบัญชาซึ่งมีผลต่อ ความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน ความเอาใจใส่ความสำคัญจากหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น

### อภิปรายผลการวิจัย

แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ตำแหน่งงาน และรายได้ มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจาก ตำแหน่งงาน และรายได้ที่มากขึ้น ทำให้มี ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น มีความเข้าใจใน การทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การที่มากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของสุรพล สุวรรณแสง ศึกษาปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า อายุ และประสิทธิภาพในการทำงานที่ต่างกัน มีปัจจัยการคงอยู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ<sup>8</sup> และการศึกษาของปาริชาติ วิเศษรัตน์และนิสาชล ภูมิพันธ์ผล ศึกษาผลของปัจจัยส่วนบุคคลกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ โดยเพศ อายุ รายได้เฉลี่ย และประสิทธิภาพในการทำงานที่ ต่างกัน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับ องค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>9,10</sup> สำหรับ แรงจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงาน มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของ บุคลากร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

สอดคล้องกับการศึกษาของนิตยา วันทยานนท์พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับปานกลาง กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของ พยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลใน เขต จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>11</sup> ส่วนวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม พบว่า วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมองค์การที่ เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ และ วัฒนธรรมองค์การเน้นนวัตกรรมและการยอมรับ ความเสี่ยง มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของ บุคลากร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงวัฒนธรรมที่เน้น การปฏิบัติงานเป็นทีมและวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน จากการวิจัยเชิงคุณภาพกล่าวคือโรงพยาบาลให้ ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจน เอาใจใส่รายละเอียดถึงผลของงาน รวมถึงสร้าง ความรู้สึกภูมิใจในผลของงาน เกิดความภาคภูมิใจ ในการทำงานผ่านคำนิยมขององค์การ ทำให้รับรู้ถึง ความมั่นคงในงาน มั่นใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับการศึกษาของนิสาชล ภูมิพันธ์ผล ถึงวัฒนธรรม องค์การมีความสัมพันธ์กับความคงอยู่ต่อองค์การ ของพนักงานบริษัทเคแอลแมกซ์ แมชีนเนอร์ จำกัด ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่  $p < 0.01$ <sup>10</sup>

สรุปผลการศึกษานี้ พบว่า ตำแหน่งงาน รายได้ แรงจูงใจในงานและวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความคงอยู่ ในการทำงานของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 76.00 แตกต่างอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) และเสนอแนวทางการปรับปรุงปัจจัยในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อ ความคงอยู่ในการทำงานต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

1. ควรพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานสายต่าง ๆ การยอมรับนับถือและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงในงานและเพิ่มความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

2. ควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร และเพิ่มความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

3. ควรส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดความทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการวางแผน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร และความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรประเภทอื่น ๆ โดยเฉพาะพนักงานรายวัน ที่มีอัตราลาออกสูงสุด

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้นในอนาคตอาจจะนำงานวิจัยนี้มาศึกษาอีกครั้ง เพื่อนำมาเปรียบเทียบซึ่งจะทำให้เห็นแนวโน้มความคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้

3. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความคงอยู่ในการทำงาน เพื่อทำให้ทราบว่าปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความคงอยู่ในการทำงาน และนำไป

วางแผนงานในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. Robbins SP, Coulter M. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ Management. กรุงเทพฯ: ท็อป; 2559.
2. จตุรงค์ ศรีวรชวรรษ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human resource management. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์; 2558.
3. ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ Management and organizational behavior. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์; 2550.
4. ชาญเดช วีระกุล. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 (จังหวัดอุบลราชธานี). วารสารพิษณุพนธ์ 2552; 4: 57-64.
5. Maslow AH. Motivation and personality. New York: Harper & Row; 1954.
6. ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์; 2550.
7. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ; 2553.

8. สุรพล สุวรรณแสง. ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต; 2553.
9. ปาริชาติ วิเศษรัตน์. ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรฝ่ายบริการลูกค้าของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการองค์การเภสัชกรรม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 ก.พ. 2564] เข้าถึงได้จาก [http://thesis.swu.ac.th/wuthesis/sPha\\_En\\_Man/Parichart\\_V.pdf](http://thesis.swu.ac.th/wuthesis/sPha_En_Man/Parichart_V.pdf) [http://ils.swu.ac.th:8991/F?func=service&doc\\_library=SWU01&local\\_base=SWU01&doc\\_number=000430118&sequence=000001&line\\_number=0001&func\\_code=DB\\_RECORDS&service\\_type=MEDIA](http://ils.swu.ac.th:8991/F?func=service&doc_library=SWU01&local_base=SWU01&doc_number=000430118&sequence=000001&line_number=0001&func_code=DB_RECORDS&service_type=MEDIA).
10. นิสาชล ภูมิพื้นผล. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท เคลแมกซ์ แมชินเนอรี จำกัด [การค้นคว้าอิสระ]. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี; 2559.
11. นิตยา วันทยานนท์. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต]. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2556.