

ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
กรณีศึกษา : โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย

**A Study of the motivation patterns of hospital administrative work in
the middle managers. Case Study: A Private Hospital in Chiangrai
Province.**

ณัฐพล ยะนา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย และ (2) เพื่อศึกษาปัญหาของแรงจูงใจในตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์ด้วยคำถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์จำนวน 6 คน จากประชากรทั้งหมด 7 คน ซึ่งใช้การวิจัยการวิเคราะห์ศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีเครื่องมือการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด และการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้การแจกแจงความถี่ เพื่อทำการสรุปผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงรายมีองค์ประกอบของแรงจูงใจดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยด้านการทำงาน และการเงิน (2) ความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการทำงาน (3) ความสำเร็จการทำงาน และหน้าที่ และ (4) ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบแรงจูงใจทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงการคงอยู่ในองค์กร และปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามนโยบายขององค์กรโรงพยาบาลเอกชนแห่งนี้

คำสำคัญ : รูปแบบแรงจูงใจ, การปฏิบัติงานบริหาร, ผู้บริหารระดับกลาง, โรงพยาบาลเอกชน

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องคอยปรับเปลี่ยน และแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (กานต์พิชชา บุญทอง, 2559).

สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงเสมอคือ การมีบุคลากรที่เข้าใจ และมุ่งมั่นที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ คือ แรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนในการผลักดันให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า มีความสามารถ มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า และองค์กรจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้น (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) ดังนั้นวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มที่ที่ให้งานที่ออกมานั้นมีคุณภาพมากที่สุด และเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างรวดเร็ว (ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และ คณะ, 2542) ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นมาเนื่องจากการที่โรงพยาบาลของรัฐไม่สามารถให้บริการได้เพียงพอครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งความต้องการของผู้ป่วยในบางกลุ่มที่ต้องการการบริการที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานของโรงพยาบาลของรัฐทั่วไป ซึ่งธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนหลายบริษัทในประเทศไทย (โรงพยาบาลบีเอ็นเอช, ม.ป.ป.) มีการเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีพัฒนาการของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเติบโตขึ้นมากกว่าในอดีต ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ภายหลังจากการเผชิญกับสภาวะการฉ้อคดฉ้อจากการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 พบการดำเนินการของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนค่อย ๆ พื้นตัว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนให้ความสนใจ และมีแนวโน้มที่จะลงทุนเพิ่มมากขึ้น (พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2562)

ดังนั้นการศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่จะช่วยตอบสนองของความต้องการ และความจำเป็นของบุคลากร ให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น เป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจสำหรับบุคลากรผู้เป็นผู้บริหารระดับต้น และบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษาปัญหาของแรงจูงใจในตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์ด้วยคำถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งหมด 6 คน สัมภาษณ์ตามหัวข้อดังต่อไปนี้ (1) ด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านการงานและการเงิน (2) ด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (3) ด้านความสำเร็จในการงานและหน้าที่ และ(4) ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งนำบทสัมภาษณ์มาสรุปเป็นข้อความประเด็นสำคัญ และรายงานผลการวิจัยโดยวิธีการแจกแจงความถี่ของคำตอบในแต่ละหัวข้อ นำมาวิเคราะห์หรืออภิปรายผล นำเสนอในรูปแบบการบรรยายและรูปแบบการแจกแจงความถี่ของข้อมูลตามประเด็นสำคัญ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีระบบสังคม Social System Theory (Gentzel's and Guba, 1968), ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ Maslow's Theory (Maslow,A.H.,1943) ความต้องการของมนุษย์เป็นแรงผลักดันที่กระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมของมนุษย์ โดยได้อธิบายถึงความต้องการขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งลำดับความต้องการออกเป็น ลำดับขั้น 5 ขั้น คือ (1) ความต้องการทางร่างกาย Physiological Needs (2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย Safety and Security Needs (3) ความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม Love and belongingness Needs (4) ความต้องการความภาคภูมิใจในตัวเอง Self-Esteem Needs และ (5) ความต้องการตระหนักรู้ตนเอง Self-Actualization Needs

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two-Factor Theory (Herzberg, Bernard & Snyderman, 1959) ความรู้สึกของบุคคลที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีอยู่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ (1) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย Maintenance Factor, Hygiene Factor และ (2) ปัจจัยจูงใจ Motivator Factor และ ทฤษฎีแรงจูงใจของแอนเดอร์เฟอร์ E.R.G Theory (Kris Piroj, 2019)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแอนเดอร์เฟอร์ หรือ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ โดยจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ ความต้องการดำรงชีวิต, Existence Needs, ความต้องการความสัมพันธ์ Relatedness Needs และ ความต้องการเติบโตก้าวหน้า Growth Needs ซึ่งเป็นที่มาของชื่อทฤษฎี E.R.G. นี้ และ ทฤษฎีการเสริมแรง และการลงโทษ Reinforcement and Punishment Theory ทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะเน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่จะส่งผลตามมา โดยที่จะมีความคาดหวังว่าจะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้น หรือ ป้องกันพฤติกรรมที่ไม่ได้ต้องการให้เกิดขึ้น (Burhus Skinner, 1938 เรียบเรียงโดย Carlos Boonsupa, 2021) โดย Skinner ได้ให้ความสนใจกับ ผลที่เกิดจากการเสริมแรง (Reinforcement) และ ผลที่เกิดจากการลงโทษ (Punishment) ซึ่งทฤษฎีนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์และมีหลักการประยุกต์ใช้หลายอย่างที่มีประโยชน์

ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน Carrot and Stick Approach to Motivation (Mondy and Noe, 1996) ผลตอบแทนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งค่าตอบแทนที่เป็นเงิน แบ่งเป็นทางตรง และทางอ้อม ตัวอย่างเช่น ทางตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และ ทางอ้อม ได้แก่ สวัสดิการ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ วันลา และ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน โอกาสด้านความก้าวหน้า ความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นต้น

แนวคิดในการทำวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดรูปแบบแรงจูงใจ

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ	ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ Maslow's Theory (1943)	ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two-Factor Theory (1959)	ทฤษฎีแรงจูงใจของแอนเดอร์เฟอร์ E.R.G Theory (2019)	ทฤษฎีการเสริมแรงและการลงโทษ Reinforcement and Punishment Theory (1938)	ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน (Carrot and Stick Approach to Motivation) (1996)	ชีวจิตน์ คีลพินธุ์ (2559)	ลิตธิชัย อรรถยานนท์ (2561)	จันทร์ธิดา สุตะตาน และ สุทธิพงษ์ บุญแดง (2566)	งานวิจัยครั้งนี้
1.ความต้องการพื้นฐานเพื่อดำรงชีพ	✓		✓					✓	
2.ความมั่นคงปลอดภัยด้านการงานและการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.ความปลอดภัยด้านสุขภาพและอนามัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.การเป็นที่รักและความผูกพันธ์	✓	✓	✓				✓	✓	
6.ความสำเร็จการงานและหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.การยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง	✓	✓	✓				✓	✓	
8.เครื่องมือวัตถุผลงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
9.ผลตอบแทนจากการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.การมีอำนาจบังคับบัญชา		✓				✓		✓	

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ทั้งหมด 6 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 7 คน โดยพิจารณาจากตำแหน่ง และอายุการทำงาน โดยในการศึกษครั้งนี้ได้ศึกษาจาก ผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่ายทั้งหมดในโรงพยาบาล และผู้ตรวจการโรงพยาบาล ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารในโรงพยาบาลเอกชนไม่ต่ำกว่า 4 ปี ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ โดยได้รวบรวมข้อมูลต่างๆ จากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ทำการวิเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่าข้อสรุปหัวข้อของแรงจูงใจในงานวิจัยเพื่อสัมภาษณ์ไว้ทั้งหมด 4 หัวข้อ ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยด้านการงานและการเงิน (2) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (3) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ และ(4) ผลตอบแทนจากการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำหัวข้อทั้งหมดมาออกแบบแบบสอบถามปลายเปิด

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามรูปแบบการสัมภาษณ์ ข้อคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัญหาในการปฏิบัติงาน จากผู้บริหารระดับกลาง ในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) สร้างแบบสอบถามในการวิจัย โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบข้อคำถามให้คำแนะนำเพิ่มเติมและแก้ไขข้อคำถามก่อนการสัมภาษณ์จริง และ(2) นำแบบสอบถามข้อคำถามปลายเปิดที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ให้อาจารย์ตรวจสอบจนกว่าอาจารย์เห็นชอบในข้อคำถาม เพื่อนำไปสัมภาษณ์

4. สัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 6 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยข้อคำถามปลายเปิดที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย ได้แสดงความคิดเห็น และตอบแบบสอบถามได้อย่างเต็มที่

5. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำบทสนทนามาเรียบเรียง สรุปประเด็น เพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญ และนำประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ผล รายงานผลการวิจัย โดยการแจกแจงความถี่ของคำตอบในแต่ละหัวข้อประเด็นสำคัญ

6. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลของประเด็นสำคัญ นำเสนอในรูปแบบของการบรรยายตามลักษณะของข้อมูล และ รูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ของข้อมูลตามประเด็นสำคัญ

ผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงาน และการเงินของโรงพยาบาลมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็น ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงาน และการเงิน ว่าโรงพยาบาลมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีสาขา ทั่วประเทศ มีการช่วยเหลือและสนับสนุนจากสาขาอื่น มีผลประกอบการที่ดี และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นใน อนาคต มีการวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมีนโยบายการบริหารงานที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งโรงพยาบาลมีการบริหารจัดการงบประมาณด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีการรายงานผล ประกอบการรายเดือนให้ผู้บริหารในทุกระดับรับทราบ พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นต่อการบริหารงาน เมื่อเจอวิกฤต หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร โรงพยาบาลไม่มีการลดขั้นลดตำแหน่ง มี โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ

1.2 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีลักษณะของ ปัญหาด้านความมั่นคงด้านการงาน และการเงิน คือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชน แห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงรายมีความคิดเห็นว่าจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นส่วนมาก

2. ด้านความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการทำงานของโรงพยาบาล มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็น ด้านความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการทำงานของโรงพยาบาลว่าในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมี การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจากคำสั่งการแต่งตั้ง และมีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการกำหนดเป้าหมายของงานไว้ชัดเจน ซึ่งในการปฏิบัติงานจะต้องมีการ ทำงาน ตัดสินใจร่วมกันกับหลายฝ่ายโดยมีการกระจายงานในความรับผิดชอบไปยังตำแหน่ง หัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนกทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในด้านการงานบริหาร รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางเป็นตำแหน่งงานที่มีผล ต่อทุกระบวนการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและงานบริหาร

2.2 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีลักษณะของ ปัญหาด้านความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการทำงานของโรงพยาบาล โดยผู้บริหารระดับกลางของ โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นว่าการรับผิดชอบของงานค่อนข้างสูง มี หลายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผู้บริหารระดับกลางจำนวนไม่มากทำให้เกิดความยากใน การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมไปถึงการบริหารจัดการคน การประสานงานทั้ง ภายในและภายนอกโรงพยาบาล ไม่มีทักษะในด้านการงานบริหาร ไม่มีการสอนงานจากผู้ที่มี

ประสบการณ์ และ ถูกรบกวนจากงานอื่น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง มีความกดดันค่อนข้างสูง ส่งผลให้เกิดปัญหาสุขภาพการและสุขภาพจิตได้ หากมีระบบการจัดการความรู้ของตนเองที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านความสำเร็จในการทำงานและหน้าที่ในโรงพยาบาล มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นว่า ประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ และมีโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถ โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และถูกยอมรับ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร มีโอกาสที่จะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจากความสามารถ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

3.2 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีลักษณะของปัญหาด้านความสำเร็จในการทำงาน และหน้าที่ในโรงพยาบาล โดยผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นว่ามีทรัพยากรบุคคลอยู่จำกัด ไม่สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองต้องอาศัยทีม และต้องทำงานที่ไม่ตรงกับความถนัดและความสามารถของตนเอง มีการถูกรบกวนจากงานอื่น มีอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มขึ้น และทัศนคติของตนเองในตำแหน่งงานที่ไม่มีโครงสร้างในการเจริญก้าวหน้า รวมไปถึงคุณภาพของบุคลากร การค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การได้แสดงถึงการมีศักยภาพของผู้บังคับบัญชา และการมองเห็นจากผู้บริหารระดับสูง

4. ด้านผลตอบแทนจากการทำงานในโรงพยาบาล มีรายละเอียดดังนี้

4.1 บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงรายมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ตามโครงสร้างของโรงพยาบาลที่เหมาะสม ได้รับสิทธิประโยชน์ค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว รวมไปถึงสวัสดิการต่างๆ เช่น ชุดพนักงาน ส่วนลดราคาตัวเครื่องบิน เป็นต้น มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน และภาคภูมิใจในชื่อเสียงของโรงพยาบาล มีความพึงพอใจ และภูมิใจในรางวัลที่ได้รับจากการทำงาน ได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ โดยที่ไม่มีความได้เปรียบ หรือเสียเปรียบ ตามลำดับ

4.2 ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีลักษณะของปัญหาด้านผลตอบแทนจากการทำงานในโรงพยาบาล โดยมีความคิดเห็นว่าการตอบแทนไม่ได้มีการตกลงชัดเจนก่อนการปรับเลื่อนตำแหน่ง

อภิปรายผล

การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลางกรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย โดยมีการกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 4 ประเด็น สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงาน และการเงินของโรงพยาบาล ซึ่งสรุปได้ว่า มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงรายนี้ มีเครือข่ายโรงพยาบาลที่มีที่เข้มแข็ง มีสาขาทั่วประเทศตามภูมิภาคต่างๆ ทั้งนี้ยังมีการช่วยเหลือ และสนับสนุนจากสาขาอื่นในด้านต่างๆ ทั้งนี้มีผลประกอบการที่ดี และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในอนาคต อีกทั้งโรงพยาบาลยังมีการวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และนโยบายการบริหารงานที่ดี และยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอีกเช่นกัน ซึ่งโรงพยาบาลมีการบริหารจัดการงบประมาณด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีการรายงานผลประกอบการรายเดือนทุกเดือน โดยจะส่งรายงานให้ผู้บริหารในทุกระดับบริหาร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นต่อการบริหารงานเมื่อเจอวิกฤต หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร ซึ่งโรงพยาบาลจะไม่มีการลดขั้นลดตำแหน่ง และมีการพัฒนาตามโครงสร้างองค์กรต่อไปตามผังองค์กรที่มีการเติบโตตามผังองค์กรที่ชัดเจน ทั้งยังมีที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการจากเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงด้านการเงินอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของ Maslow, A.H. (1943) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Theory) ที่กล่าวไว้ในลำดับความต้องการขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เมื่อมนุษย์มีความพึงพอใจในความต้องการขั้นพื้นฐานแล้วมักจะมีความต้องการมากขึ้น เป็นความต้องการด้านความปลอดภัย ไม่ว่าจะทางร่างกายหรือจิตใจ ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงรายต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในด้านการงาน และการเงิน ในตำแหน่งการงานที่ดำรงอยู่มีความมั่นคง มีความรู้สึกปลอดภัยในด้านต่างๆ ทั้งร่างกาย และจิตใจ ส่วนด้านการเงินผู้บริหารระดับกลางมีความปลอดภัยด้านการเงินอยู่ในระดับที่สูงมีรายได้ที่มั่นคง ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg, Bernard & Snyderman (1959) ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลงานจากการปฏิบัติงาน เช่น ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน นโยบายขององค์กรในการบริหาร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ และส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Raimi Aziba-Anyam Gift and Fortune Obindah (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีผลต่อผลผลิตของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในรัฐบาเยลชา ประเทศไนจีเรีย ซึ่งพบว่าการศึกษานี้

สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการกับกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาพบว่าผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีการวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และนโยบายการบริหารงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รวมไปถึงมีความยืดหยุ่นต่อการบริหารงาน ทั้งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และทำให้พนักงานในองค์กรมีความตื่นตัวตลอดเวลากับสถานการณ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ที่ผู้บริหารระดับกลาง รู้สึกว่ามีความยืดหยุ่นต่อการบริหารงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของนโยบายองค์กร มีที่ปรึกษาด้านการบริหารของเครือข่ายที่เข้มแข็ง ทั้งยังมีการบริหารงบประมาณด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถอีกด้วย

2. ด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานของโรงพยาบาล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาล โดยผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลมีความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการทำงานของโรงพยาบาล ว่าในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจากคำสั่งการแต่งตั้ง และมี Job description ที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายของงานไว้ชัดเจน ซึ่งในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจร่วมกันกับหลายฝ่ายโดยมีการกระจายงานในความรับผิดชอบไปยังตำแหน่งหัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนกทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางเป็นตำแหน่งงานที่มีผลต่อทุกกระบวนการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและงานบริหาร ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ Gantzel's and Guba (1968) ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory) ได้กล่าวไว้ว่าระบบสังคมแบ่งออกได้ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ และบุคลามิติ โดยสถาบันมิติ ประกอบด้วย สถาบัน และบทบาทหน้าที่ โดยในแต่ละองค์กร มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของทุกคน ทุกตำแหน่งงาน ไว้ชัดเจน และแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งแตกต่างกันออกไปให้บุคคลมีบทบาทหน้าที่ที่ยึดปฏิบัติตามอย่างเป็นทางการ โดยมีข้อบังคับ หรือธรรมเนียมการปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบริหารของผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเกิดขึ้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) โดยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลทน์ นาคศรีสังข์ (2558) ที่ได้ศึกษารูปแบบการส่งเสริม การบวนการคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้ผลการวิจัยว่า การสร้างแรงจูงใจผู้บริหารต้องเรียนรู้ มีมุมมองความคิดเชิงบวกเหมาะสมกับการบริหาร และยังคงพัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ทั้งยังต้องมีการสั่งสมความรู้ และประสบการณ์เพื่อให้อาจสามารถปฏิบัติหน้าที่

ตามความรับผิดชอบได้อย่างสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซีเวิร์ตน์ คีลพันท์ (2559) ที่ได้ศึกษาผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องคำนึงถึงผู้นั้นเป็นสำคัญ ว่าผู้นั้นมีสิ่งใดในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามเป้าหมายของงานที่ถูกวางไว้อย่างชัดเจนตามข้อตกลงก่อนการเริ่มงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย อรรถยกานนท์ (2561) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข ซึ่งได้ผลการศึกษาว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำมีแรงจูงใจ 3 ด้านที่ค่าความสัมพันธ์ มีผลภามรวมอยู่ระดับมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาล มีหน้าที่ความรับผิดชอบจากคำสั่งการแต่งตั้งที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายของงานไว้อย่างชัดเจน

3. ด้านความสำเร็จในการงาน และหน้าที่ในโรงพยาบาล ซึ่งสรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจของผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นด้านความสำเร็จในการงาน และหน้าที่ในโรงพยาบาล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจาก ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นที่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ และ รู้สึกว่ามีโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถ โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และถูกยอมรับ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับต้น ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร มีโอกาสที่จะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจากความสามารถ มีผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในผลงาน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอด และไม่ได้รับการข่มขู่เรียนจากผู้รับบริการ ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของ Maslow, A.H. (1943) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's theory) ที่กล่าวไว้ในลำดับความต้องการขั้นที่ 3 และ 4 คือความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และ ความต้องการความภาคภูมิใจในตัวเอง ซึ่งเมื่อได้รับการถูกยอมรับจากบุคคลอื่นแล้วนั้น มนุษย์ย่อมเริ่มรู้สึกต้องการการยกย่อง การยอมรับคุณค่าจากบุคคลอื่นที่อยู่รอบตัวโดยเชื่อว่าการประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาบุคคลอื่นจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถที่จะได้รับการถูกยอมรับจากบุคคลอื่น มีชื่อเสียง เกียรติยศ มีผู้สรรเสริญ เป็นที่รู้จักในวงสังคม ทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรง และการลงโทษ Burhus Skinner (1938) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการเสริมแรงทางบวก หรือการให้ในสิ่งที่ชอบ หรือการให้รางวัลนั้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการให้ผลตอบแทน Mondy and Noe (1996) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็น

ผลตอบแทนรูปแบบหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำให้มีโอกาสเกิดความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรธิมา สุตะคาน และ สุทธิพงศ์ บุญผดุง (2566) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นต้องมีการนำการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยหากเลือกให้เหมาะสมกับบุคลากรจะก่อให้เกิดแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานตามเป้าหมายนั้นๆ ที่องค์กรต้องการ และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Joroen Trybou (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายของการบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวกับบทบาท และแรงจูงใจ ที่พบว่าการเป็นผู้นำขององค์กรแพทย์ในการฟังพลาตียอย่าง เป็นระบบ และยังพบว่า ความรู้มีผลต่อการรับรู้ในการแลกเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารอีกด้วย ทั้งยังพบว่าความสำคัญในพฤติกรรมและทัศนคติยังมีผลต่อผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานอีกด้วยเช่นเดียวกัน

4. ด้านผลตอบแทนจากการทำงานในโรงพยาบาล ซึ่งสรุปได้ว่า มีความคิดเห็นด้านผลตอบแทนจากการทำงานในโรงพยาบาล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจาก มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับตามโครงสร้างของโรงพยาบาลที่เหมาะสม ทั้งยังได้รับสิทธิประโยชน์ค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว รวมไปถึงมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานและชื่อเสียงของโรงพยาบาล มีความพึงพอใจและภูมิใจในรางวัลที่ได้รับจากการทำงาน ได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ โดยที่ไม่มีความได้เปรียบ หรือเสียเปรียบตามที่ได้ตกลงไว้ก่อนการเริ่มงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของ Maslow, A.H. (1943) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Theory) ที่กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน และหากมีความพึงพอใจในความต้องการขั้นพื้นฐานแล้วยังมีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและการยอมรับจากสังคม มีความต้องการทางการเงิน มีรายได้ที่มั่นคง มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีเจ้านายที่ดี ซึ่งจะนำพามาซึ่งความสำเร็จในด้านการงานอีกด้วย และยิ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg, Bernard & Snyderman (1959) ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับ การประสบความสำเร็จในชีวิต ทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการให้ผลตอบแทน Mondy and Noe (1996) ที่กล่าวไว้ว่าผลตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าจ้างเงินเดือน โบนัส สวัสดิการสังคม สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ไปจนถึงความรู้สึภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน มีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับ มีสภาพการทำงานที่ดี มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และ ยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมกริช ถานทองดี (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดอุดรธานี ซึ่งได้ผลการศึกษาว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับ

การทำงานเป็นทีม ที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน มีการร่วมมือจากทีม และแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยด้านผลตอบแทนจากการทำงานในโรงพยาบาล ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับทั้งผลตอบแทนที่เป็นเงิน และผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ตามที่ได้ตกลงไว้โดยไม่มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบ

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารระดับกลาง กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย เพื่อนำไปพัฒนาองค์กรให้มีการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยจะเห็นได้จากการศึกษาผลการศึกษาปัญหาของแรงจูงใจ ควรจะเพิ่มจำนวนผู้บริหารเพื่อกระจายความรับผิดชอบ และจัดให้มีความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางด้านงานบริหารอยู่ตลอด โดยก่อนการปรับเลื่อนตำแหน่งควรจะมีการพูดคุยและทำข้อตกลงก่อนการปรับเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- กนกพร กระจำแสง และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลนครชน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11(26), 116–129.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 6 ปีที่ ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 255
- กานต์พิชชา บุญทอง. (2559). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพึงพอใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนกรณีศึกษาพนักงานโรงพยาบาลราชธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. [การค้นคว้าอิสระ ปริญญา มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- คมกริช ถานทองดี, ประจักษ์ บัวผัน. (2562). คุณลักษณะส่วนบุคคลและ แรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ของผู้อำนวยการโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดอุดรธานี. วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา), 19(3), 154-165.

- จันทร์ธิดา สุตะคาน, สุทธิพงษ์ บุญผดุง.(2566). การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร. วารสารวิจัยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา, 757-763..
- ฉันทยาภรณ์ (พาพลงาม) นวลสิงห์, ยุวธิดา ซาปัญญา และชีวรัตน์ ศीलพันธ์. (2559). ผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 10(2), 45-53.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. โอเดียนสโตร์.
- ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และคณะ. (2542). การจัดการและพัฒนาองค์การทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัลทณี นาคศรีสังข์, ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2558). รูปแบบการส่งเสริมกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารวิชาการระดับชาติ TCI, 8(1), 546-564.
- ณัฐดนัย ประพันธ์พจน์, สุนิตา เทศนิยม. (2561).รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข.วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิคปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2561.
- พูนสุข นิลกิจศรานนท์. (2562) .แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-65: ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน. สืบค้นเมื่อ 2 กันยายน 2566 <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/private-hospitals/io/io-private-hospitals>.
- ภรณ์ศิริรินทร์ ทันสมัยและ ตวงรัตน์ เจริญดี. (2562). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายการแพทย์โรงพยาบาลหัวเฉียว. วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2(3), 115-128.
- โรงพยาบาลบีเอ็นเอช. (ม.ป.ป.). ประสบการณ์กว่า 125 ปี สู่บริการทางการแพทย์ครบวงจร. <https://www.bnhhospital.com/th/about-bnh/>.
- สมสมัย สุธีรศานต์ และ จินตนา วรรณรัตน์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกโอนย้ายของพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. วารสารพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 20(2), 145-159.
- อุทัย หิรัญโต. (2543). หลักการบริหารงานบุคคล. โอเดียนสโตร์.
- Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- C Deschamps, N Rinfret, MC Lagacé, C Privé. (2016). Transformational leadership and change: How leaders influence their followers 'motivation through organizational justice. *Journal of Healthcare Management* 61 (3), 194-213

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gardner, H. and Hatch, H. (1989). Multiple Intelligences to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligence. *Educational Researcher*, 18, 4-9.
- Getzels, J.W. & Guba, E & Lipham, J.M. & Campbell, R.F. (1968). *Educational Administration as a Social Process: Theory, Practice*. New York: Harper & Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 20, 141-147.
- Jeroen Trybou. (2017). Fulfillment of administrative and professional obligations of hospitals and mission motivation of physicians. *BMC Health Services Research*.
- J. Schaub, A Hewison, S Haworth, R Miller. (2021). A leadership model for social work: Drawing on health care to inform social work leadership. *The British Journal of Social Work* 52 (5), 2911-2930
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mondy, Noe, and Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. Upper Saddle River NJ : Simon and Schuster Company.
- Raimi Aziba- anyam Gift, Fortune Obindah. (2020). Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals. *Federal University Otuoke, Bayelsa State, Nigeria*. 4(3), 94-108.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. New York: Appleton-Century.
- Zahanim, A., & Qurratu'Aini, S. R. H. (2018). The Practice of Tolerance among Islamic Education Teachers (IETs) through Shura in the Management of Da'wah Activities in Schools, 557-576.