

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ของบุคลากร ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์*

ปภาวรินทร์ ศิริชนะ¹

พัชรภา สิงห์ชนสาร²

(วันที่รับบทความ: 14 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ: 26 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 27 เมษายน 2569)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อการบริการของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) ประชากรคือ บุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.02$, S.D. = 0.81) ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$, S.D. = 0.70) และความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$, S.D. = 0.64) และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีผลต่อความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อการบริการของบุคลากรได้ร้อยละ 36.00 ($R^2 = 0.36$) และแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ทำขององค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อการบริการของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีผลต่อความผูกพันต่อการบริการของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อการบริการของบุคลากรได้ร้อยละ 43.00 ($R^2 = 0.43$) แต่การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน หรือผลตอบแทน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อการบริการของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนครสวรรค์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อการ

* บทความวิจัยบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2569

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, E-mail: pimpisa1402@gmail.com

² รองศาสตราจารย์, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, E-mail: phatcharapha.s@nsru.ac.th

Transformational Leadership and Work Motivation Affecting Organizational Commitment of Staff in The Nakhon Sawan Provincial Public Health Office*

Paphawarin Sirithana¹

Phatcharapha Singtanasarn²

(Received: March 14, 2026; Revised: April 26, 2026; Accepted: April 27, 2026)

Abstract

The objectives of this study were to investigate: 1) the levels of opinions regarding transformational leadership, work motivation, and organizational commitment of staff under the Nakhon Sawan Provincial Public Health Office; and 2) the effects of transformational leadership and work motivation on organizational commitment of personnel under the Nakhon Sawan Provincial Public Health Office. This research was a quantitative research design. The population consisted of 153 non-managerial personnel working under the Nakhon Sawan Provincial Public Health Office. The research instruments were the questionnaires concerning the opinions on transformational leadership, work motivation and organizational commitment of personnel. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The study findings were as follows: 1) The level of opinions on transformational leadership was the moderate level ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 0.81). The work motivation of personnel overall was the high level ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.70) and the organizational commitment of personnel overall was the high level ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.64) and 2) The transformational leadership in the aspect of ideological influence and inspiration had a statistically significant affecting at the .01 level ($R^2 = 0.160$). While intellectual stimulation and individualized consideration had a statistically significant affecting at the .05 level. By collective predicting the percentage of organizational commitment of personnel accounted for 36.00% ($R^2 = 0.36$) and the work motivation in the aspect of esteem, achievement, advancement, responsibility, and the nature of the work performed by the organization had a statistically significant affecting at the 0.01 level. The aspect of policy and administration had a statistically significant affecting at the .05 level. By collective predicting the percentage of organizational commitment of personnel accounted for 43.00% ($R^2 = 0.43$). However, the aspect of supervision, relationship with co-workers, working conditions, and salary or remuneration had no statistically significant affecting on organizational commitment of staff under the Nakhon Sawan Provincial Public Health Office.

Keywords: Organizational Commitment, Transformational Leadership, Work Motivation

* Research Article from Thesis for the Master of Business Administration degree, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University, 2026

¹ Students in the Master of Business Administration program, Nakhon Sawan Rajabhat University, E-mail: pimpisa1402@gmail.com

² Associate Professor, Department of Economics, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University, E-mail: phatcharapha.s@nsru.ac.th

ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์กร แนวคิดภาวะผู้นำโดยเฉพาะทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีความสามารถ ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพที่เหมาะสม และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร หากได้รับการสนับสนุนจากภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร บุคลากรทุกระดับขององค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสนับสนุนการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพันและความพึงพอใจให้กับเพื่อนร่วมงานและลดอัตราการลาออก (Northouse, 2018) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเป็นการแสดงว่าบุคลากรมีทักษะและความพร้อมในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Khan et al., 2020) โดยที่ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่จะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจ ชักจูง แนะนำ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนี้อย่างเต็มใจ ทุ่มเทกำลังความรู้ ความคิด ความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ และการใส่ใจคนบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการปรับตัวและลดอัตราการลาออกของพนักงาน

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนระบบสาธารณสุข ทว่าในปัจจุบัน กระทรวงสาธารณสุขกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตด้านกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ชี้ให้เห็นว่า ในปี พ.ศ. 2567 กระทรวงสาธารณสุขมีการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญสูงสุดเมื่อเทียบกับทุกกระทรวง รวมทั้งสิ้น 9,220 คน ประเด็นที่น่าวิตกคือ การสูญเสียดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจากการลาออกสูงถึง 4,674 คน ซึ่งมากกว่าการเกษียณอายุราชการที่ 4,342 คน (ส่วนที่เหลือเกิดจากการออกด้วยเหตุผิดวินัย 35 คน และเสียชีวิต 169 คน) สถิติดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวโน้มในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2562-2567) ที่กระทรวงสาธารณสุขประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากรในอัตราที่สูงที่สุดมาโดยตลอด (The Coverage, 2025)

กระทรวงสาธารณสุขมีบุคลากรจำนวนมากในหลากหลายสาขาวิชาชีพ แต่ประสบปัญหาการลาออกและโยกย้ายไปภาคเอกชน ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนกำลังคน จากข้อมูลการประเมินความสุขของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าระดับความสุขอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ และมีแนวโน้มการลาออกเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก มีภาระงานมาก ย่อมมีโอกาสเกิดปัญหาได้ง่าย ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และบริหารจัดการองค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ สามารถโน้มน้าว

กระตุ้น จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ประสานความร่วมมือและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร และสามารถบรรเทาปัญหาในองค์กรในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมากได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกำหนดนโยบายในระดับจังหวัดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ (4I's) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความทุ่มเท และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

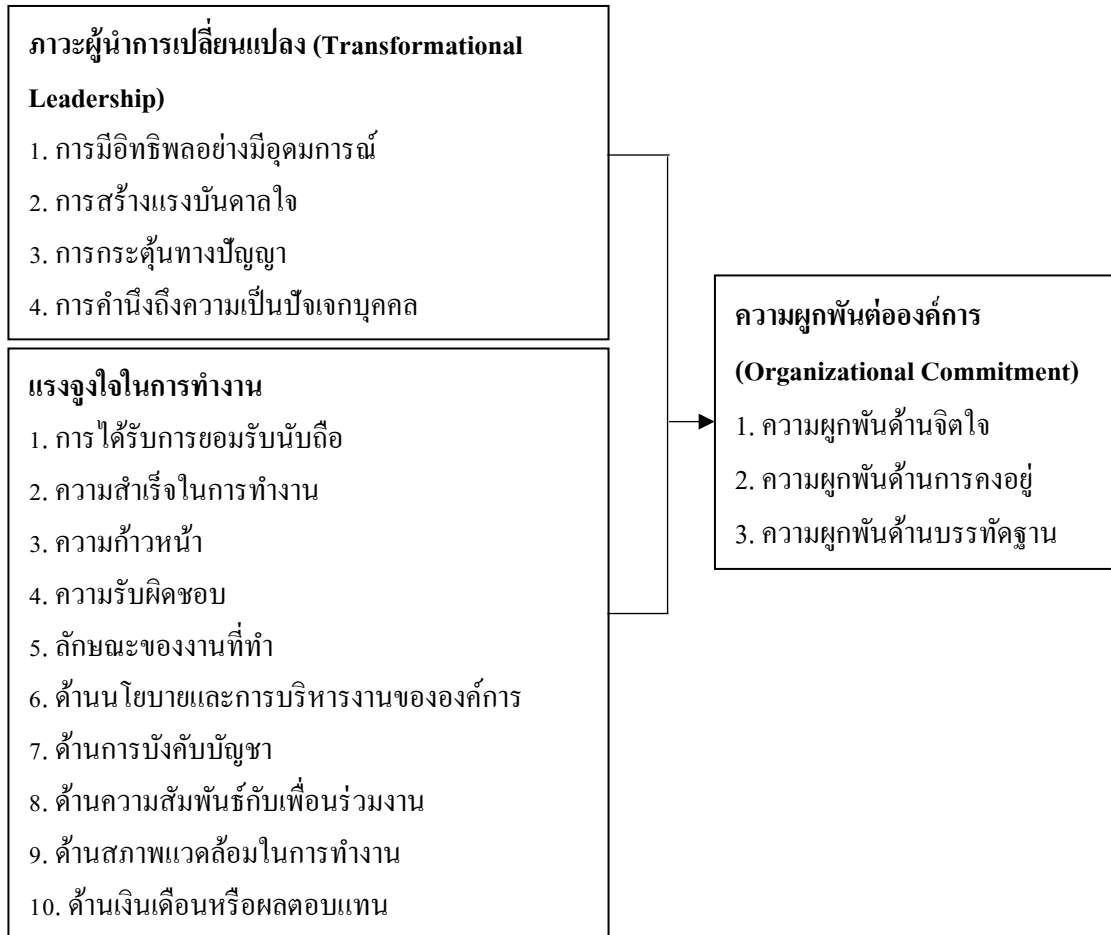
แรงจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการทางจิตที่เกี่ยวกับการกระตุ้น การกำหนดทิศทาง และการคงอยู่ของพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Vroom (1996) ประสิทธิภาพในการทำงานเกิดจากการผสมผสานระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ โดยแรงจูงใจมีบทบาทกำหนดระดับความพยายามและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งแบ่งปัจจัยเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1996) ที่อธิบายว่าบุคคลจะทุ่มเทเมื่อเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า โดยเฉพาะแรงจูงใจภายใน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันและผลการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยภายนอก

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรในด้านทัศนคติและความตั้งใจคงอยู่ (Mowday, Porter and Steers, 1982) แนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่าง

แพร่หลายคือของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และการลดอัตราการลาออกของบุคลากร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประเภทของงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นรูปแบบของการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology)

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่บุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ที่ไม่ใช่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 153 คน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การสำรวจแบบสำมะโน (Census Survey) โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2569

เครื่องมือที่ใช้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) แบบมาตรวัดระดับความคิดเห็นแบบ Likert Scale สำหรับตอบคำถามจะใช้วิธีการกำหนดค่าให้เลือกตอบ 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma Leadership: CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การได้รับการยอมรับนับถือ 2) ความสำเร็จในการทำงาน 3) ความก้าวหน้า 4) ความรับผิดชอบ 5) ลักษณะของงานที่ทำ 6) ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร 7) ด้านการบังคับบัญชา 8) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 9) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 10) ด้านเงินเดือนหรือผลตอบแทน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนทั้ง 3 ส่วน มีการให้คะแนนและแปลความหมายของคะแนน ลักษณะของข้อคำถามเป็นข้อความสำหรับ ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่า ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับใด ซึ่งมีลักษณะคำตอบเป็นมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยนำระดับคะแนนของ Srisa-ard (2023) มาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมายดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน 4.50 - 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับคะแนน 3.50 - 4.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
ระดับคะแนน 2.50 - 3.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ระดับคะแนน 1.50 - 2.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ระดับคะแนน 1.00 - 1.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด

โดยมีขั้นตอนการสร้าง และตรวจคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการสร้างข้อคำถาม

2. รวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารวิชาการ รวมถึงคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดขอบเขตและยกร่างข้อความคำถาม โดยเลือกใช้รูปแบบมาตรวัดทัศนคติแบบประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ครอบคลุมมิติที่ต้องการศึกษา

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อคณะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เป็นเกณฑ์ตัดสิน ซึ่งผลการประเมินพบว่าข้อคำถามทั้งหมดมีค่า IOC ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดไว้คือต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50

4. ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุทัยธานีและจังหวัดชัยนาท จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อประเมินความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลจากการวิเคราะห์พบว่าเครื่องมือมีความเที่ยงรวมเท่ากับ 0.96 ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพของเครื่องมือที่มีความเชื่อมั่นสูงและเหมาะสมต่อการนำไปจัดเก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำในการขอความอนุเคราะห์เพื่อการเก็บข้อมูลเสนอต่อนายแพทย์สาธารณสุขสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ เมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารแล้วจึงส่งไปยังประชากร
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทาง google form โดยได้รับกลับคืน จำนวน 153 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา ก่อนจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและมีความสมบูรณ์ โดยนำข้อมูลในแบบสอบถามมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และนำไปประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์งานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตามสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูล
2. การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร โดยก่อนการวิเคราะห์ได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ (Statistical Assumptions) ได้แก่ การตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ (Multicollinearity)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดได้ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดจำแนกประเภทข้อความที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันให้อยู่ในรูปของความเรียง

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในลำดับถัดมา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ

เมื่อแยกพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ผู้นำพูดคุยกับท่านเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและกระตุ้นให้ท่านมีความมั่นใจมากขึ้น ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.97) รองลงมา คือ ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ ($\bar{x} = 3.00$, S.D. = 0.97) ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าคุณค่าและสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.95) ผู้นำของท่านกระตุ้นให้องค์กรของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{x} = 3.56$, S.D. = 1.03) และผู้นำของท่านมักพูดคุยถึงการทำงานของบุคคลประสบความสำเร็จให้ท่านฟัง ($\bar{x} = 3.34$, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{x} = 2.37$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x} = 2.25$, S.D. = 0.77) ผู้นำมักจะตั้งคำถามให้ท่านไปค้นคว้าหาคำตอบอยู่เสมอ ($\bar{x} = 1.97$, S.D. = 0.68) ผู้นำไม่ตำหนิตานต่อหน้าผู้อื่นเมื่อทำงานผิดพลาด ($\bar{x} = 1.39$, S.D. = 0.49) และ ผู้นำให้อิสระแก่ท่านในการทำงานด้วยตนเอง ($\bar{x} = 1.34$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ผู้นำดูแลเอาใจใส่ท่านทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ผู้นำมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน ($\bar{x} = 3.54$, S.D. = 0.68) ผู้นำยอมรับความคิดและความสามารถของพนักงานแต่ละคน ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.76) ผู้นำชี้แจงพฤติกรรมในการทำงานให้แก่พนักงานเป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 2.84$, S.D. = 0.88) และผู้นำสนับสนุนแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อศักยภาพของพนักงานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 2.50$, S.D. = 0.98) ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนหรือผลตอบแทน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อแยกพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายด้าน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาลุप्तรรคในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ($\bar{x}=4.18$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ท่านมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ($\bar{x}=4.11$, S.D. = 0.79) และท่านมักได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานเสมอ ($\bar{x}=3.73$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ด้านความสำเร็จในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ($\bar{x}=4.18$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ($\bar{x}=4.11$, S.D. = 0.79) และท่านรู้สึกพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ($\bar{x}=3.73$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ด้านความก้าวหน้า เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ผู้นำมีการพิจารณาถึงผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมไม่มีการเลือกปฏิบัติ ($\bar{x}=4.10$, S.D. = 0.54) รองลงมา คือ องค์กรสนับสนุนให้ท่านเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.23$, S.D. = 0.57) และท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรนี้มีความยุติธรรมและเหมาะสม ($\bar{x}=3.69$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ด้านความรับผิดชอบ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ท่านมีความรับผิดชอบในการทำงานโดยผู้บริหรไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ($\bar{x}=3.58$, S.D. = 0.98) รองลงมา คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาลุप्तรรคในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ($\bar{x}=3.21$, S.D. = 0.59) และท่านยอมรับในความผิดพลาดของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นโดยนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในครั้งต่อไป ($\bar{x}=2.49$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ด้านลักษณะของงานที่ทำ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ($\bar{x}=4.07$, S.D. = 0.82) รองลงมา คือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด ($\bar{x}=3.85$, S.D. = 0.67) และลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ ($\bar{x}=3.16$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ นโยบายการบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจน ($\bar{x} = 3.71$, $S.D. = 0.80$) รองลงมา คือ องค์กรมีความยืดหยุ่นในการบริหารและจัดการ ($\bar{x} = 3.43$, $S.D. = 0.57$) และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรมีความเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.21$, $S.D. = 0.63$) ตามลำดับ

ด้านการบังคับบัญชาเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาบริหารจัดการภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.70$, $S.D. = 0.54$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ($\bar{x} = 3.56$, $S.D. = 0.69$) และผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปรึกษาในการทำงานของท่าน ($\bar{x} = 4.21$, $S.D. = 0.75$) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{x} = 4.10$, $S.D. = 0.70$) รองลงมา คือ ท่านมีโอกาสนเสนอความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่งานในองค์กร ($\bar{x} = 3.87$, $S.D. = 0.85$) และท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.41$, $S.D. = 0.66$) ตามลำดับ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ สถานที่ทำงานของท่านมีลักษณะแวดล้อม เช่น อุณหภูมิพอเหมาะ แสงสว่างเพียงพอ และมีบรรยากาศชวนให้ทำงาน ($\bar{x} = 4.22$, $S.D. = 0.69$) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพร้อมใช้งาน ($\bar{x} = 4.08$, $S.D. = 0.53$) และสถานที่ทำงานของท่านมีการแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 3.52$, $S.D. = 0.77$) ตามลำดับ

ด้านเงินเดือนหรือผลตอบแทน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ ($\bar{x} = 4.57$, $S.D. = 0.91$) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการสนับสนุนยกย่อง ให้รางวัลแก่บุคลากร/ทีมงานที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.11$, $S.D. = 0.69$) และอัตราเงินเดือนในปัจจุบันของท่านจัดว่าอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.88$, $S.D. = 0.78$) ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$, $S.D. = 0.64$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการคงอยู่ ($\bar{x} = 3.97$, $S.D. = 0.60$) รองลงมา คือ ด้านจิตใจ ($\bar{x} = 3.90$, $S.D. = 0.60$) และด้านบรรทัดฐาน ($\bar{x} = 3.07$, $S.D. = 0.74$) ตามลำดับ

เมื่อแยกพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายด้าน ด้านจิตใจ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ท่านมีความภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อผู้อื่นพูดถึงองค์กรของท่านในแง่ดี ($\bar{x} = 3.98$, $S.D. = 0.56$) รองลงมา

คือ ท่านมีความภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.66) และท่านจะชี้แจงและแก้ไขเสมอเมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ผิด ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ด้านการคงอยู่ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ท่านมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ท่านมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรปฏิบัติงานขององค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิกจ้าง ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.49) และท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ด้านบรรทัดฐาน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ท่านมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.68) และท่านสามารถปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ($R^2 = 0.36$) แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 36.00

แรงจูงใจในการทำงาน พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้า ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 ขณะที่ความรับผิดชอบ และลักษณะของงานที่ทำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ($R^2 = 0.43$) แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 43.00

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำผลการสรุปการวิเคราะห์หามาเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. จากการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ สามารถพยากรณ์ความผูกพันได้ถึง ร้อยละ 36 ($R^2 = 0.360$) แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sosik, Avolio and Kahai (2003) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำที่มีแรงบันดาลใจสามารถส่งเสริมความผูกพันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bass (1985) พบว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรจะรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานและมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Krowtrakool (2025) พบว่าการนำภาวะผู้นำที่มีแรงบันดาลใจมาใช้ในหน่วยงานสาธารณสุขไทยสามารถช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาผู้นำที่มุ่งมั่นในการสร้างเป้าหมายร่วมกันในองค์กรสาธารณสุขไทย จากการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่มีผลมากที่สุดต่อความผูกพันต่อองค์กรคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อความผูกพันของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่แสดงถึงความสำคัญที่ชัดเจน ($p\text{-value} < 0.01$) ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ Avolio and Bass (2004) ที่พบว่า ผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถกระตุ้นความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการศึกษาที่พบว่าแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้า ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความรับผิดชอบ และลักษณะของงานที่ทำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.43 ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับนับถือและความสำเร็จในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Deci and Ryan (1985) ตามทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ที่อธิบายว่าการได้รับการยอมรับและความรู้สึกประสบความสำเร็จเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตใจที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sakulphram (2022) พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก โดยถูกขับเคลื่อนจากตัวงานเป็นหลัก ได้แก่ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านความก้าวหน้ารวมถึงปัจจัยค่าจ้างด้านสถานะทางอาชีพ (สวัสดิการ) และเงินเดือนค่าตอบแทน ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนแรงจูงใจในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือนหรือผลตอบแทน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของ Herzberg (1959) กล่าวว่าปัจจัยดังกล่าวจัดอยู่ในกลุ่ม ปัจจัยค่าจ้าง (Hygiene Factors) ซึ่งมีบทบาทหลักในการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมากกว่าการสร้างแรงจูงใจหรือความผูกพันต่อองค์กร หากปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับเหมาะสม บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แต่ไม่ได้ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ บริบทของหน่วยงานภาครัฐ เช่น หน่วยงานราชการสุข มักกำหนดโครงสร้างเงินเดือน สวัสดิการ และนโยบายการบริหารที่เป็นมาตรฐานกลาง บุคลากรจึงรับรู้ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิทธิหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับตามมากกว่าจะเป็นแรงจูงใจที่แตกต่างกันในระดับบุคคล ส่งผลให้ปัจจัยดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และผลการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1970) ที่อธิบายว่า ปัจจัยด้านเงินเดือน สภาพแวดล้อม และความมั่นคง เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะให้ความสำคัญกับความต้องการขั้นสูง เช่น การยอมรับ ความสำเร็จ และการพัฒนาตนเองมากกว่า รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Vroom (1996) ที่ชี้ให้เห็นว่า หากบุคลากรไม่รับรู้ความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนเพิ่มเติม ปัจจัยภายนอกเหล่านี้จะไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจหรือความผูกพันได้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saengthong and Thungwha (2024) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับจำกัดเมื่อเทียบกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและปัจจัยภายในของบุคคลนอกจากนี้ Suaysawan and Chaiprasit (2022) พบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จและความก้าวหน้า ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าปัจจัยด้านรายได้หรือปัจจัยพื้นฐาน อีกทั้ง Huang and Netpradit (2023) ศึกษาครูในประเทศไทยและพบว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรชัดเจนกว่าปัจจัยค่าจ้าง ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษานี้ว่า ปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ**ข้อเสนอแนะทั่วไป**

1. ควรให้องค์กรเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เช่น การส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะทางการเป็นผู้นำในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรสามารถเติบโตและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร
2. ควรเพิ่มการสร้างแรงจูงใจในด้านการได้รับการยอมรับและความสำเร็จในการทำงานควรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ควรมีการจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมที่เน้นการให้รางวัลและการยอมรับความสำเร็จในการทำงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในบุคลากร
3. ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลกระทบที่สำคัญในกรณีนี้ แต่การสร้างความร่วมมือและสนับสนุนกันอาจส่งผลในระยะยาวต่อความผูกพันของบุคลากร
4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภาระงาน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับอัตรากำลังคน โดยควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือระบบสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยลดภาระงานประจำ หรืองานด้านเอกสารที่ซ้ำซ้อน ซึ่งจะช่วยลดความเหนื่อยล้าสะสมของบุคลากร ทำให้มีเวลาโฟกัสกับงานหลักได้เต็มที่ และส่งผลดีต่อการรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยในหน่วยงานอื่น ๆ ในภูมิภาคหรือประเภทองค์กรอื่น ๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรต่าง ๆ และขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพัน เช่น การสนับสนุนจากครอบครัว, ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว, และการมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพจิตในที่ทำงาน
3. ควรศึกษาผลกระทบของนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจในระยะยาว เพื่อจะได้เข้าใจถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร
4. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน สาธารณสุข ว่าสามารถช่วยลดภาระงานของบุคลากรและส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาระบบการทำงานในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chaikidurajai, Pradhan. (2015). Factors affecting organizational citizenship behavior (ocb) and performance efficiency of staff in industry group. *International journal of management, Business, and Economics*. 2(3), 2-18.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Herzberg, F. (1959). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Company.
- Huang, S. and Netpradit, N. (2023). Motivation factor, hygiene factor and happiness in work affecting organizational commitment of Dong Huan Primary School teachers, Yuzhou District, Yulin City, Guangxi Province, People's Republic of China. *The Journal of Institute of Trainer Monk Development*, 6(1), 157-171. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tmd/article/view/262058> (In Thai).
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6, 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kowtrakul, S. (2005). *Educational psychology* (6th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai).

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. W. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Saengthong, M. and Thungwha, S. (2024). Quality of work life and work environment affecting organizational commitment of employee in tire manufacturing company. *Journal of Business Administration and Languages*, 12(1), 83-95. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/TNIJournalBA/article/view/270920> (In Thai).
- Sakulphram, S. (2022). Factors affecting the work motivation of personnel under the Suphan Buri Provincial Public Health Office. *Journal of Public Health and Innovation*, 2(2), 55-68. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/J-PHIN/article/view/255985> (In Thai).
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. and Kahai, S. S. (2003). Transformational leadership, Learning, and Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 31-37. <https://doi.org/10.1108/01409170310462078>
- Srisa-ard, B. (2023). *Introduction to research* (11th ed.). Bangkok: Suweeriyasarn. (In Thai).
- Suaysawat, T., and Chairasit, K. (2022). Work motivation factors affecting organizational commitment of personnel in Rangsit Municipality, Pathum Thani Province. *Southeast Asia University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 1-14. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/254849/170800> (In Thai).
- The Coverage. (2025, August 20). สข.สูญเสีย 'ข้าราชการ' สูงสุด ติดกัน 6 ปี รวม 45,756 คน เหตุ เพราะ 'ลาออก' 23,930 คน. Retrieved November 11, 2025, from <https://www.thecoverage.info/news/content/9484>
- Vroom, V. H. (1996). The case for leadership. *Academy of Management Executive*, 10(1), 59-62.
