

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินการบริหารในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยี รวมถึงนโยบายรัฐบาลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การบรรลุพันธกิจดังนั้นการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นผู้ที่มิบทบาทสำคัญ คือ ผู้นำ (Leader) และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่องค์กรจำเป็นต้องธำรงรักษาไว้ ดังนั้นหลายองค์กรจึงตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทั้งนี้ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการอยู่ทำงานกับองค์กรของพนักงาน (Robin, 2009) ซึ่งสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนจากการมาปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ อัตราการขาดงาน การลาหาย ลาออกและเปลี่ยนงานและหากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กรแล้วก็จะมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร คือความรักในงานและความภักดี (Royalty) ต่อองค์กรจึงจะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทสติปัญญาและกำลังความสามารถ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การที่บุคลากรจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อมีความพึงพอใจ สรรพทานต่องานและองค์กร จึงจะทำให้มีความสุขในการทำงานและเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสิ่งที่องค์กรจะได้มากกว่างานก็คือ ความทุ่มเทการอุทิศตนเพื่อองค์กรด้วยความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น รวมถึงส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผู้นำ (Leader) ถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กรที่ทำหน้าที่ในการนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำจำเป็นต้องมีนั้น คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) อันหมายถึง ภาวะที่ผู้นำสามารถชักจูง โนมน้าวและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและความต้องการในการทำงานของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถโนมน้าวจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มระดับแรงจูงใจและเต็มใจทุ่มเทในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความจงรักภักดีความผูกพันต่อองค์กร (Kouzes & Posner, 1995) อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นคือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นผู้รับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานจากผู้นำและนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดย

ทุกองค์การคาดหวังว่าบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มกำลัง การที่บุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างทุ่มเทนั้น จำเป็นต้องได้รับแรงจูงใจทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เหล่านี้ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและความและความผูกพันต่อองค์การ โดยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งที่ตอบแทนให้องค์การ

กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์การภาครัฐที่มีบุคลากรในหลากหลายสาขาวิชาชีพทั้งแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ วิชาญแพทย์ รังสีแพทย์ เกษษกร นักเทคนิคการแพทย์ รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติด้านวิชาการที่มีความรู้ความสามารถที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมากกว่าสามแสนคนทั่วประเทศ โดยที่ผ่านมาระบบปัญหาเรื่องการลาออก โยกย้ายของบุคลากร ไปยังภาคเอกชนซึ่งได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าภาครัฐ จึงเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในหลายสาขาวิชาชีพ ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 เรื่อง อัตราการคงอยู่ของบุคลากรสาธารณสุข โดยกำหนดเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 จากผลการประเมินความสุขของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (Happinometer) ปี พ.ศ.2561 พบว่า บุคลากรมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานตั้งแต่ 1 - 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 67.05 และบุคลากรมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13.64 ซึ่งจะพบว่าเป็นสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ไม่มีการโยกย้ายงานหรือเปลี่ยนงาน ประกอบกับเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุข ปี 2561 ด้านบุคลากร คือ การเพิ่มการคงอยู่ของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขให้เพิ่มมากขึ้น

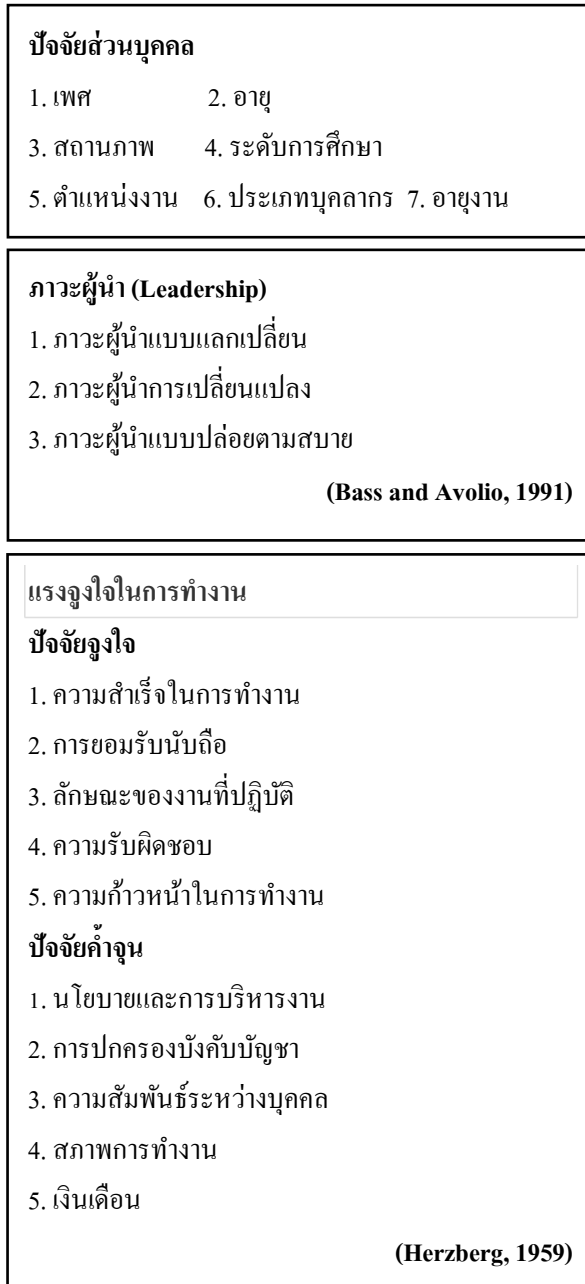
จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรในสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรของกองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

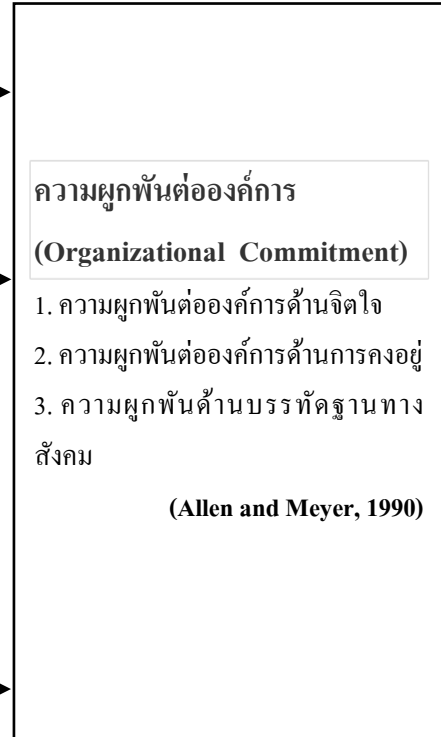
1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

## กรอบแนวคิดในการศึกษา

### ตัวแปรต้น



### ตัวแปรตาม



### ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

3. แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีขอบเขตดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทบุคลากร อายุงาน
2. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดยใช้แนวคิดของเบสและเอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1991)
3. แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) โดยใช้แนวคิดของเฮร์เบิร์ต (Herzberg, 1959)

ตัวแปรตาม ประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยใช้แนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990)

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการเก็บข้อมูลของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 150 คน

#### ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน 2561

### ประโยชน์ของการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้วยปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
2. เพื่อให้หน่วยงานในภาครัฐที่สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการสร้าง ความผูกพันในองค์กรต่อไป

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัย ได้ให้ความหมายและขอบเขตจำกัดของคำที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถในการจูงใจของหัวหน้ากลุ่มเพื่อให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย โดยมี 3 รูปแบบ คือ

**บุคลากรระดับผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีหัวหน้างานระดับหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชา สังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มในสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงานที่มุ่งความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การและพยายามดำเนินการจัดการให้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้นำประเภทนี้จะมีความเชี่ยวชาญด้านความคิดเพื่อการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และเน้นงานในด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างประสิทธิภาพ โดยการสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามดังที่ได้คาดหวัง

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มในสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำเร็จขององค์การที่อยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามเพื่อเปลี่ยนแปลงความคาดหวังความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบและเชื่อมโยง

**ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)** หมายถึง วิธีการที่ผู้นำแสดงว่า ไม่มีความพยายามรับรู้และไม่รับผิดชอบ ตลอดจนไม่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานของผู้ตาม หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหนีปัญหา

**แรงจูงใจในการทำงาน** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรยินดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค้ำจุน

**ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors)** หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (Job content) ประกอบด้วย

**ความสำเร็จ (Achievement)** หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จเป็นอย่างดีรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

**การยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกลุ่มเพื่อนหรือบุคคลอื่นๆ โดยทั่วไปซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจจะแสดงออกมาในรูปของการยกย่องชมเชย

**ลักษณะของงาน (Work-Itself)** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจน่าเบื่อหน่ายทำทลายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

**ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

**ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรแต่ในกรณีที่ย้ายตำแหน่งจากกลุ่มงานหนึ่งไปยังอีกกลุ่มงานหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นเรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

**ปัจจัยจำจวน (Hygiene factors)** หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่มีส่วนช่วยในการทำงานให้สุขสบายขึ้นป้องกันไม่ให้คนผละออกจากงานถ้าเป็นปัจจัยนี้ไม่มีงานหรือจัดไว้ไม่ดีจะทำให้ขวัญกำลังใจของคนทำงานไม่ดีประกอบค้ำวย

**นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration)** หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร โดยการให้อำนาจแก่บุคลากรในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จรวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร

**การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)** หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

**ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations)** หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

**สภาพการทำงาน (Working conditions)** หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

**เงินเดือน (Salary)** หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

**ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment)** หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรระดับได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กรและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย ความผูกพัน 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

**ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ** หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร หากสมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจก็จะเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่ดี

**ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรในองค์กรนั้นเมื่อบุคลากรมีความผูกพันก็จะมีการแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน

**ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม** หมายถึง ความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับบริษัทซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานทางสังคมขององค์กรและสังคมจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก บุคลากรจะรู้สึกว่าคุณเองเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ประวัติของยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำจำกัดความต่าง ๆ มานำเสนอไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและ ผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง

กานดา จันทร์แย้ม (2546) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือ โน้มน้าวใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือกลุ่มของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ขอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชวีช บุญยมติ (2550) ได้สรุปความหมาย คำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำมักจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบ้นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรกำหนดไว้

ทิวาพร รังงาม (2559) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะและความสามารถของผู้นำที่จะโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มคนในองค์การให้ดำเนินกิจกรรมขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้โดยสมัครใจ

Stogdill (1981, อ้างถึงใน ตินฉน์ รัตนประเสริฐ, 2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

Robertson (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการทางพฤติกรรมของการมี อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์นั้นๆ

Bass (1990, อ้างถึงใน ทิวาพร รังงาม, 2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกหรือสมาชิกกับกลุ่ม มักเกี่ยวข้องกับ การจัด โครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระทำของผู้นำจะมีผลกระทบต่อคนอื่น

Yukl (2006, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างความรู้สึกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้แนะและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายก่อให้เกิดประสิทธิผลและเพื่อความสำเร็จขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการทางพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน โดยอาศัยความสามารถภายในบุคคลโน้มน้าว ชักจูง ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มคนปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

### 2.1.2 ประเภทของภาวะผู้นำ

ในอดีตได้มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและได้มีการจำแนกประเภทของภาวะผู้นำเพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำโดยนักวิจัยหลายท่าน ดังนี้

Bass (1985) ได้จำแนกภาวะผู้นำ เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ถือเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามระหว่างความสำเร็จของปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายกับรางวัลเป็นการตอบแทนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ พยายามดำเนินการจัดการให้องค์การดำเนินการอย่างราบรื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำประเภทนี้มีความเชี่ยวชาญด้านความคิดเพื่อการวางแผน การจัดงบประมาณ และเน้นงานในด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างประสิทธิภาพ โดยการสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามดังที่ได้คาดหวัง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ อย่างไรก็ตาม จากข้อความที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าลักษณะเด่นของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ทำให้เกิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้นำแบบนี้จึงเป็นเพียงผู้สร้างให้องค์การมีเสถียรภาพมากกว่าเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

1.1 การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีผลปฏิบัติงานที่ดีเพื่อทำการ



เปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และเศรษฐกิจผู้นำจะใช้การแลกเปลี่ยน โดยพวกเขาสร้างความชัดเจนแก่ผู้ตามว่า องค์การมีความคาดหวังอย่างไร ระบุความต้องการของผู้นำที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย ทำการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม เพื่อสร้างความทุ่มเทในการทำงาน ให้การยกย่อง และให้รางวัลสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็จะตำหนิและชี้ให้เห็นถึงผลเสียของความล้มเหลว

กฎสำหรับการเสริมแรงหรือการให้รางวัลตามสถานการณ์มี 4 ประการ คือประการแรก ให้คำสัญญากับผู้ตามที่มีส่วนร่วมกับเป้าหมาย รวบรวมพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมสำหรับการบรรลุเป้าหมาย สํารวจพฤติกรรมของผู้ตาม และจะให้คำชมเชยอย่างรวดเร็วเท่าที่จะสามารถทำได้ ประการที่สอง บอกลให้ผู้ตามทราบว่าการพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามสามารถช่วยเหลือคนอื่นและเป็นผลดีแก่องค์การอย่างไร ประการที่สาม หากผู้ตามปฏิบัติงานทำไม่ได้ตามที่คาดหวัง ผู้นำตำหนิ และชี้ให้เห็นถึงข้อผิดพลาด แม้ว่าจะตำหนิแต่ผู้นำก็ยังต้องรักษาความคิดที่ดีต่อผู้ตามในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตำหนิเรื่องที่มีการปฏิบัติผิดพลาดหรือล้มเหลว ประการที่สี่เมื่อใดที่ผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความยากมากกว่าเดิม และพอมิแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าหากผิดพลาดจะต้องทบทวน และตรวจสอบเป้าหมายเก่า (Blanchard and Johnson, 1982)

1.2 การจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น (Active Management by Exception) เมื่อผู้นำลงมือแก้ไขและแทรกแซงการทำงานเฉพาะเมื่อตรวจสอบและพบความผิดพลาดเกิดขึ้นภาวะผู้นำแบบนี้เป็นการจัดการภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนในเชิงลบ เพราะผู้นำจะตรวจสอบควบคุมและกำกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดความผิดพลาดจากบรรทัดฐาน และทำการขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของงานออกไปภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายคลึงกับการให้รางวัลตามสถานการณ์เพราะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เหมือนกันอย่างไรก็ตามในกรณีนี้ผู้นำจะตรวจสอบระวังและจับตาพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด และแทรกแซงทันทีหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

ผู้นำแบบนี้จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ตามรวมถึงผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำการตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ และยังมีภาวะกระตือรือร้นในการค้นหาการปฏิบัติงานที่ผู้ตามไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่ทำการจัดตั้งขึ้น เมื่อพบว่าผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่จัดทำขึ้น ผู้นำจะทำการควบคุมและทำการตักเตือนแก่ผู้ตามว่าทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานและมีการตักเตือนผู้ตามคนดังกล่าวให้ไปทำการแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดยมีการตักเตือนเป็นลำดับขั้นดังนี้ การตำหนิโดยตรง ด้วยวาจา การภาคทัณฑ์ การสั่งพักหยุดงานและการให้ออกจากงาน อย่างไรก็ตาม ความพยายามในการแจกแจงรายละเอียด แนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน มีความสำคัญก่อนที่จะมีการตอบสนองในทางลบผู้นำสามารถสื่อสารให้ผู้ตามได้รับทราบรายละเอียดเพื่อความเข้าใจอีกครั้งและอาจมีการพูดซ้ำๆหรือให้กำลังใจผู้ตามได้อีกด้วย

1.3 การจัดการอย่างเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น (Passive Management by Exception) แบบแผนพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบการจัดการอย่างเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยกเว้นคล้ายคลึงกับการจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยกเว้นสิ่งที่แตกต่าง คือ การจัดการอย่างเฉื่อยชา ผู้นำจะเริ่มดำเนินการก็

ต่อเมื่อเกิดปัญหาหรือมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้มีการจัดทำขึ้นอย่างรุนแรงก่อนที่จะเข้าไปดำเนินการปฏิบัติงาน ผู้นำในลักษณะนี้ในอนาคตมีโอกาสจะยึดและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดมาก เพราะมีความกังวลว่าเมื่อปัญหานั้นเกิดขึ้นตนเองจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ และเมื่อเกิดปัญหาเพียงเล็กน้อยผู้นำมีโอกาสที่จะปล่อยให้เหตุการณ์เกิดขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสนใจ แต่จะเข้าไปจัดการก็ต่อเมื่อปัญหานั้นลุกลามจนกลายเป็นปัญหาที่ใหญ่ซึ่งอาจจะส่งผลต่อผู้นำ จึงจะเริ่มจัดการกับปัญหานั้น โดยการค้นหาผู้กระทำผิดมากกว่าที่จะเข้าไปค้นหาต้นตอของปัญหาและหาทางแก้ไข อีกทั้งการใช้คำตำหนิติเตียนเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นหลักและใช้แรงกดดันเพื่อเอาผิดกับผู้ตามให้ได้

บรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่มีผู้นำลักษณะนี้ผู้ตามจะมีความหวาดระแวงในการทำงาน เพราะผู้นำมีลักษณะที่พยายามค้นหาผู้ตามที่กระทำผิด ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำและส่งผลทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำไปด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรที่อยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับความสามารถและสวัสดิการของผู้ตาม เพื่อเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบและเชื่อมโยง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถสร้างผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม สำหรับในระดับขององค์การผู้นำจะเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้กับองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 บารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized influence) ผู้นำบารมีจะแสดงออกถึงค่านิยม หลักการและอุดมคติที่ผู้นำยึดถือต่อผู้ตามอย่างชัดเจนค่านิยมที่สำคัญของผู้นำเน้นความสำคัญของเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยเน้นเสนอค่านิยมที่จะส่งผลกระทบมากที่สุดในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามและเน้นการสร้างผู้นำเชื่อถือศรัทธาโดยแสดงให้เห็นถึงการมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงของผู้นำและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม และแสดงออกถึงความกล้าหาญทางจริยธรรมและจุดยืนอย่างชัดเจนต่อปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งเสียสละตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร

จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาทำให้ผู้นำได้รับความชื่นชมและศรัทธาจากผู้ตามในฐานะที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่ผู้ตามปรารถนาปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ภายใต้การนำของผู้นำเกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและทิศทางที่ผู้นำได้ชี้แนะและผู้ตามจะปฏิบัติงานในแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมขององค์กร

2.2 การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ในระยะแรกนักวิชาการจำนวนหนึ่งตั้งคำถามว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและผู้นำบารมีแตกต่างกันอย่างไร เพราะภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำบารมีมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้คล้ายคลึงกัน

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการนำโดยใช้ภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีขององค์กร

ให้ผู้ตามได้เข้าใจอย่างชัดเจนว่าจะเป็นอย่างใดในอนาคต ผู้นำจะกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานในระดับที่ท้าทายความสามารถของผู้ตามและผู้นำจะสร้างจิตสำนึกที่แข็งแกร่งให้แก่ผู้ตามด้วยการยึดกลุ่มเป้าหมายให้มั่นคงมีการใช้การสื่อสารที่ดีเพื่อถ่ายทอดความคิด ปลูกเร้าอารมณ์ความรู้สึกของผู้ตาม อธิบายความหมายและความสำคัญของการกระทำที่กำหนดไว้ รวมถึงระบุเหตุผลว่าผู้ตามจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร สามารถรักษาภาวะของจิตใจให้ไม่ตื่นตระหนกยามเผชิญหน้ากับวิกฤติการณ์ โดยการสร้างแนวคิดถึงการมองโลกในแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการรับมือและการจัดการกับปัญหา

นอกจากนี้ ผู้นำยังสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เน้นย้ำถึงชัยชนะเหนือคู่แข่งและชี้ให้เห็นถึงอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งสามารถบรรลุได้โดยการหนุนนำส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มระดับความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาไม่สามารถบรรลุได้ รวมทั้งถ่ายทอดแนวทางและวิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่เกิดขึ้นในอนาคต

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการตั้งคำถามกับทัศนคติ ความเชื่อแนวทางและวิธีการปฏิบัติเดิมกับผู้ตามเพื่อทำการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งสร้างแรงกระตุ้นและการสนับสนุนให้มีการใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานและการแก้ปัญหา สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่ไม่คล้อยตามผู้นำ

2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) การใช้ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลนั้น ผู้นำจะแสดงออกถึงความห่วงใยสวัสดิการ และสวัสดิภาพของผู้ตาม โดยคำนึงถึงด้านสังคมและอารมณ์ของผู้ตาม รวมถึงพิจารณาว่าผู้ตามมีความต้องการด้านอะไรบ้างและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างไร การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตามจะส่งผลที่ดีแก่ผู้นำเอง ซึ่งผู้ตามจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนอกจากนี้ผู้นำจะไม่มีการสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยากเกินความสามารถของผู้ตามเอง เพื่อขัดขวางความก้าวหน้าของผู้ตามและลดทอนความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะมีการรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจเกี่ยวกับปัญหาภายในหน่วยงานและปัญหาส่วนบุคคลที่อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามและให้การสนับสนุนผู้ตามในการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้ตามเองและให้ผู้ตามเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการประเมินผลปฏิบัติงานและการให้รางวัลผู้นำที่มีภาวะนำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รวมถึงการที่ผู้นำให้คำแนะนำสอนงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม เมื่อใดที่มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงสาเหตุของความผิดพลาดนั้นว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ปัจจัยหลักอะไรบ้างที่ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดเหล่านั้นและให้แนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมแก่ผู้ตามหรือวิธีการปฏิบัติงานที่จะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นมาอีก หากมีเรื่องความผิดพลาดที่ต้องตำหนิผู้ตามในที่สาธารณะ ก็จะหลีกเลี่ยงและเปลี่ยนมาใช้การพูดคุยเป็นส่วนตัว เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ตามเกิดความอับอายซึ่งจะนำไปสู่ความเจ็บแค้นและเกลียดชังได้

การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอเป็นแนวทางที่โดดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำลักษณะนี้โดยผู้นำจะเน้นการสร้างกิจกรรมที่กระชับความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์กร ได้มีการสังสรรค์ ได้รับความรู้แนวความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ตามด้วยตนเอง และจะทำให้บรรยากาศภายในองค์กรมีลักษณะคล้ายบรรยากาศของคนในครอบครัวที่สมาชิกในองค์กรมีความห่วงใยเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ คือ การศึกษาภาวะผู้นำแนวคิดเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนของตัวแปรเช่นสติปัญญา ความสามารถในการตัดสินใจและรูปแบบการตัดสินใจ ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญต่ออารมณ์และวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ในผู้นำคนเดียวแต่จะเกิดในสถานการณ์และช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยผู้นำก็จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปสามารถสรุปความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ดังตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
คุณลักษณะ	เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เกิดการตอบสนองระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Reactive)	เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เพื่อสร้างการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรมจับตาทายชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางแผน	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครูมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นทางการเข้าถึงได้ง่าย
ผู้ได้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนองแยกองค์กรออกจากปัจเจกบุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กรทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	การทำงานตามที่หวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : B.M. Bass, Leadership and Performance beyond expectation (New York : FreePress, 1985, อ้างถึงใน กฤติยา จันทรเสนา, 2556)

ต่อมา Bass and Avolio (1991, อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2558) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามในการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น โดยการประพาดคิดเป็นแบบอย่าง เป็นที่เคารพนับถือของผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ รวมทั้งให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มากกว่าปกติ เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กร

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง วิธีการที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตามด้วยการให้รางวัลตอบแทนในการจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรางวัลจากภายนอก และผู้นำเข้าใจความต้องการของผู้ตามที่จะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง วิธีการที่ผู้นำแสดงว่าไม่มีความพยายามรับรู้และไม่รับผิดชอบ ตลอดจนไม่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานของผู้ตาม หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหนีปัญหา

ดังนั้นผู้วิจัย จึงสนใจที่จะนำแนวคิดภาวะผู้นำของเบสและเอ โวลีโอ (Bass and Avolio, 1991) เป็นกรอบในการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้

### 2.1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ

การศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำสามารถทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของผู้นำ เพราะการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำนั้นก็เพื่อที่จะได้ผู้นำที่ดีและมีความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการมีประสบการณ์ ซึ่งสามารถที่จะกำหนดและสร้างให้เกิดขึ้นได้ (พงศ์ ทรดาล, 2540) ได้สรุปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ โดยแยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ ผู้นำแต่ละคนจะมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกัน ทัศนคติเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ คือ

1.1 ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องเพราะคิดว่าตนเองมีความรู้และประสบการณ์สูง ผู้นำที่มีทัศนคติเช่นนี้จะเป็นผู้นำที่ไม่ยอมรับผู้อื่น ทำให้กลายเป็นผู้นำแบบไม่มีความร่วมมือ

1.2 ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวเพื่อนร่วมงานก็จะทำให้ผู้นำมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและถือว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญก็จะเกิดผู้นำแบบร่วมมือกันทำงาน

1.3 ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความคิดว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดภายในองค์กรก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพราะคิดว่าตนเองมีความสำคัญและไม่ยอมให้ผู้อื่นเข้าร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ก็จะเป็ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางเผด็จการ

2. ปัจจัยที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมงานทุกคนจะมีส่วนที่จะทำให้อำนาจเกิดบุคลิกภาพในการนำแบบต่างๆ โดยมีสาเหตุ ดังต่อไปนี้

2.1 ผู้ร่วมงานที่ต้องการความอิสระในการปฏิบัติงาน ถ้าหากผู้ร่วมงานมีลักษณะแบบนี้ ก็จะมีส่วนทำให้ผู้นำในกลุ่มผู้ร่วมงานเป็นลักษณะประชาธิปไตย

2.2 ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ถ้าผู้ร่วมงานมีลักษณะแบบนี้ผู้นำไม่ต้องการควบคุมดูแลมากนัก เพราะผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างดีและไวใจได้ การมีผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่เช่นนี้ผู้นำก็จะมีลักษณะประชาธิปไตย

2.3 ผู้ร่วมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้ร่วมงานมีลักษณะอยากเข้ามามีส่วนในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการบริหารงาน ผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานประเภทนี้จะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตย

2.4 ผู้ร่วมงานมีความรู้ความสามารถ ผู้นำจะมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย คือสามารถปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานเต็มความสามารถของตน

ในกรณีที่ผู้ร่วมงานมีลักษณะตรงข้ามกับที่กล่าวมานี้ ผู้นำจะกลายเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเผด็จการทันที เช่น ผู้ร่วมงานไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องคอยกำกับดูแลตลอดเวลาเพราะถ้าไม่ทำเช่นนั้นก็จะทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานได้

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น อิทธิพลต่าง ๆ จึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ดังต่อไปนี้

3.1 ลักษณะขององค์การ ได้แก่ รูปแบบขององค์การ ขนาดขององค์การ อายุขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ลักษณะขององค์การต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ ได้แก่ การรวมพลังของกลุ่ม ความร่วมมือและความร่วมมือของคนในกลุ่มก็สามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้นำได้เช่นกัน

3.3 สภาพปัญหาและการบริหารงานภายในองค์การ ได้แก่ ปัญหาในการบริหารงานหรือเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข ลักษณะเช่นนี้อาจผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมในทางเผด็จการได้ง่าย แต่ถ้ามีเวลาที่จะแก้ปัญหาผู้นำจะนำปัญหามาประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ไข ผู้นำประเภทนี้จึงพฤติกรรมเป็นลักษณะประชาธิปไตย

Hooper and Potter (1997) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้นำที่ดี 7 ประการสำคัญ ได้แก่

1. ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดทิศทางให้แก่องค์การซึ่งจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของอนาคตไว้ด้วย
2. ผู้นำที่ดี คือ บุคคลตัวอย่างที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจคนอื่น ๆ จึงสมควรที่จะประพฤติตนให้เป็น "ต้นแบบ" (Role Models) ให้แก่ผู้ตาม
3. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนักติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสารทั้งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นอย่างได้ผล
4. ผู้นำที่มีพรสวรรค์ คือ ผู้นำที่มีความสามารถและพัฒนาตนเองขึ้นมาจนถึงขั้นที่ทำให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความเลื่อมใส เชื่อถือจนกระทั่งผู้ตามต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการและช่วยกันทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. ผู้นำที่ดีจะสามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคคลที่เป็นผู้ตามออกมา กระบวนการนี้เป็นองค์รวมที่ครอบคลุมตั้งแต่ 1) การจูงใจ 2) การเอื้ออำนาจ 3) การทำหน้าที่เป็นครูฝึกสอน 4) การสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะ “คิดใหม่ทำใหม่” และ “คิดชอบ ทำชอบ”

6. ผู้นำจะต้องเป็นคนประเภทกำหนดโชคชะตาด้วยการชิงเป็นฝ่ายลงมือก่อนในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง

7. ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งกล้าสามารถเพียงพอที่จะกล้าตัดสินใจในยามวิกฤติ

ดังนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำนั้น มาจากหลายปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำ ปัจจัยที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะหลายด้าน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรให้เกิดความชัดเจน เป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ผู้ตาม การใช้ทักษะการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดึงดูดหรือโน้มน้าวจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานนอกจากจะเกิดจากการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งแล้ว การแสดงพฤติกรรมการทำงานยังขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

Domjan (1996) กล่าวว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้น ด้วยการจูงใจในองค์กรจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์กรในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามใดๆ ที่เป็นแรงผลักดันกระตุ้นหรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

วันชัย ศกุนตนาค (2555) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่เป็นสิ่งกระตุ้นหรือเป็นแรงผลักดันจากความต้องการที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น โดยประกอบด้วยปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความก้าวหน้าในการทำงาน 5) การได้รับความยอมรับนับถือ 6) เงินเดือน 7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

พลเค็ท (1995) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกันกับการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก บุคคลจะถูกกระตุ้นจากสาเหตุต่างๆ มากมายที่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา

ลัททิม สุตติ (2558) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรต่อแรงผลักดันและแรงกระตุ้นจากสิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ได้มาซึ่งความสำเร็จ

Terry & Franklin (1982, อ้างถึงใน ไกรวัลย์ เจตนาคุณาศาสตร์, 2545) ได้ศึกษากระบวนการของการจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นความต้องการ (Need Stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่างๆ ภายในร่างกายทำหน้าที่ได้ตามปกติ ซึ่งสิ่งนั้นย่อมเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างยิ่งหรืออาจจะเป็นสิ่งที่สำคัญต่อจิตใจ เช่น อาหาร ความรัก ความเข้าใจ หรืออาจเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยแต่มีความสำคัญต่อการใช้ชีวิตในปกติ เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

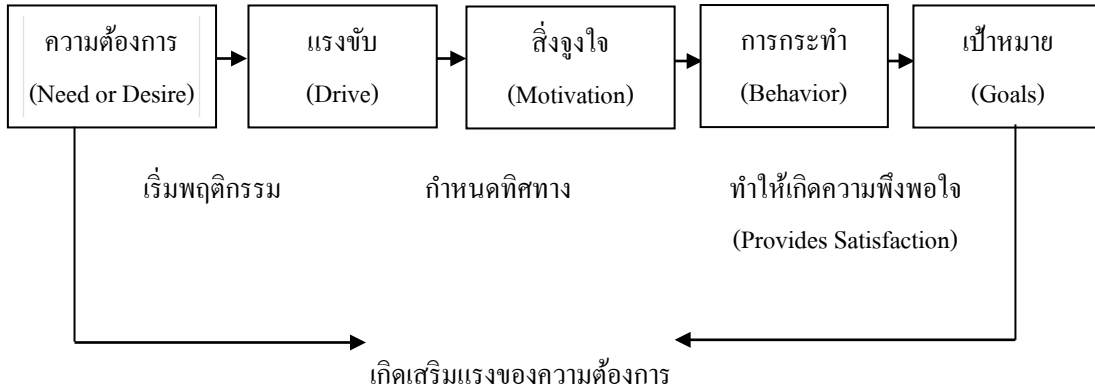
2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้วจะเกิดความกระวนกระวายอยากได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเรียกว่า การเกิดแรงขับ ทั้งนี้แรงขับจะมีมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับระดับความต้องการสิ่งนั้นมากน้อยเพียงใด เช่น เมื่อเราหิวข้าว ก็จะกระวนกระวายที่จะต้องหาของมารับประทานให้อิ่มซึ่งอาจจะเป็นข้าวหรืออะไรที่สามารถทำให้เรารู้สึกอิ่มขึ้นได้

3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากหรือน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมาก กับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อย ย่อมเกิดมีพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มต่างกัน คนกระหายน้ำมากอาจหาน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อย มาดื่มพร้อมๆ กัน ในขณะที่คนที่กระหายน้ำน้อยหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น

4. ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

กล่าวโดยสรุป คือ แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งเร้าทั้งจากภายในและภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลมีความต้องการและเกิดเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกมาเพื่อความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการของบุคคลหรือองค์กร ดังภาพประกอบที่ 2.1





ภาพประกอบที่ 2.1 กระบวนการของการจูงใจ (Terry & Franklin, 1982)

ที่มา : ไกรวัลย์ เจตนาอนุศาสน์, 2545

### 2.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ

นอกจากความต้องการซึ่งเป็นต้นเหตุของพฤติกรรมและเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจแล้ว ความแตกต่างของบุคคลไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ จิตภาพ รวมถึงตลอดถึงสภาพแวดล้อมของบุคคลผู้นั้น อาทิ กลุ่มและเทคโนโลยี ต่างก็มีความสำคัญต่อการจูงใจของบุคคลนั้นๆ "ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น" (Where there is will, there is a way.) ได้บอกไว้จริงอยู่ ความพยายามเป็นที่มาทางหนึ่งของความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความพยายามแต่เพียงปัจจัยเดียวที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้ ยังมีปัจจัยอื่นๆอีกที่สำคัญ ความสามารถก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่ง นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอื่นๆอีก ได้แก่ ปัจจัยที่มิใช่สิ่งจูงใจ แต่เกี่ยวข้องกับการจูงใจอย่างสำคัญนั่นคือ ประสบการณ์กลุ่มและเทคโนโลยีเกี่ยวกับประสบการณ์นั้นบุคคลอาจได้มาโดยการเรียนรู้ฝึกฝนอบรมและที่สุกก็เกิดเป็นทักษะ (Skill) หรือความชำนาญนั่นเอง สิ่งเหล่านี้จะเพิ่มศักยภาพของความสามารถเป็นอย่างมาก การทำงานหนักและทำดีที่สุดเท่าที่สามารถแต่เพียงประการเดียวนั้นไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้บรรลุผลงานที่ดีที่สุดได้ หากบุคคลนั้นยังขาดลักษณะที่สำคัญอื่นๆ อาทิ ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือทักษะพิเศษในเรื่องอื่นๆ

สำหรับกลุ่มนั้นก็เป็อีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ จากการศึกษาค้นคว้าฮอว์ธอร์น ซึ่งกระทำในสมัยมนุษยสัมพันธ์ โดยมี เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้นำการศึกษาวิจัยในครั้งนั้น ผลการศึกษาได้บ่งชี้ถึงอิทธิพลของระบบสังคมและกลุ่ม เช่น จะมีการพัฒนาประสิทธิภาพขึ้นมาในกลุ่มเกิดประสิทธิภาพของงานที่ยุติธรรมสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรมในทัศนะของผู้ปฏิบัติการผู้ที่ทำงานเกินอัตรามาตรฐาน (a rate buster) หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (a chiseler) จะได้รับแรงกดดันภายในกลุ่มให้ทำงานได้เท่ากับอัตรามาตรฐาน มิฉะนั้นจะถูกกลุ่มลงโทษหรือถูกคัดออกนอกสังคมกลุ่มไป

เทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีบทบาทต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงาน หากปราศจากเครื่องมือ เครื่องยนต์กลไกที่เหมาะสมกับงาน ระดับการจูงใจที่จะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้นอกจากนั้นยังมีการกำหนดโครงการ วิธีการเทคนิคต่างๆที่อาศัยพฤติกรรมศาสตร์เป็นพื้นฐานเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มระดับการจูงใจความพึงพอใจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งนี้ โดยหวัง

ว่า ในขณะที่บุคคลเกิดความพึงพอใจและความสุขตามอัตภาพแล้วผลผลิตในองค์การก็เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายด้วย

### 2.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคิลล์แลนด์ (McClelland's Motivation Theory)

เดวิด ซี. แมคเคิลล์แลนด์ (David C. McClelland) ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการจูงใจ โดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The Need for Power)

แมคเคิลล์แลนด์ได้ค้นพบว่าบุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The Need for Affiliation)

บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน พร้อมทั้งจะเป็นที่พึ่งในการปลอบใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่นอย่างเช่นเพื่อนสนิท

แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The Need for Achievement)

บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จมีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว และมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แมคเคิลล์แลนด์ ได้พบว่ารูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่สุดคือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จได้สูงมาก แต่ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น

### 2.2.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริกเฮอริชเบอร์เกอร์

Herzberg's theory of motivators and hygiene factors (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน F.D.K. Fugar, 2007)

เฮอริชเบอร์เกอร์ ได้สร้างกระบวนทัศน์สองมิติที่มีต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่จะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานเชิงบวกในระยะยาว (Long-term) และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่างานของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานกลุ่มเพื่อนหรือบุคคลอื่นๆ โดยทั่วไปซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจจะแสดงออกมาในรูปของการยกย่องชมเชย

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจน่าเบื่อหน่ายท้าทายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรแต่ในกรณีที่ยากบุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่มีส่วนช่วยในการทำงานให้สุขสบายขึ้นและเกิดขวัญกำลังใจของคนทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 นโยบายการบริหารงาน (Company Policy) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร โดยการให้อำนาจแก่บุคลากรในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จรวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร

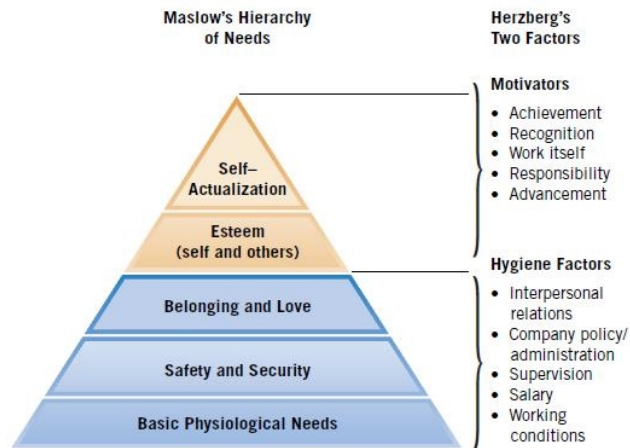
2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

2.4 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

จากทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลลันด์ (McClelland's Motivation Theory) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริกเฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1959) ต่างมีความสอดคล้องกันในการที่จะสร้างแรงจูงใจ ดังนั้นการที่องค์กรจะให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ตอบสนองปัจจัยเหล่านั้นเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.2



## ภาพประกอบที่ 2.2 ความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีสองปัจจัย

ที่มา: <http://www.whatishumanresource.com/herzberg-two-factor-theory>

ปัจจัยจำวน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการก่อให้เกิดแรงจูงใจในที่ทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจไม่ได้นำไปสู่ความพึงพอใจเชิงบวกในระยะยาว แต่หากขาดปัจจัยเหล่านี้ หรือถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้อยู่ในที่ทำงานก็จะนำไปสู่ความไม่พอใจ ปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นตัวบ่งชี้ถึงความต้องการทางสรีรวิทยาที่บุคคลต้องการและคาดหวังว่าจะได้รับการเติมเต็ม

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเชิงบวกต่อการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นคุณค่าที่แท้จริงอันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจและเป็นสัญลักษณ์ของความต้องการทางจิตวิทยาที่ถูกมองว่าเป็นประโยชน์เพิ่มเติม

จากการทบทวนเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยจึงสนใจจะนำมาทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factors Theory) ของเฟรดเดอริกเฮอริชเบอร์ค (Frederick Herzberg, 1959) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจและทำการศึกษาดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Sheldon (1978, อ้างถึงใน ญาดา สามารถ, 2558) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของบุคคลกับเอกลักษณ์ขององค์กรให้มีแนวทางเดียวกัน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robbin (2001, อ้างถึงใน ปวีณา ทรงนุวัต, 2558) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายขององค์กรและต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดการลาออกจากงานที่ดีที่สุด มากกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อ

องค์การจะแสดงถึงทัศนคติและพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อองค์การในภาพรวม แต่ความพึงพอใจในงานจะจำกัดอยู่เพียงแค่ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่รับผิดชอบเท่านั้น

ชานันดา โชติแดง (2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึก หรือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรม เช่น พยายามที่จะทำงานกับองค์การให้ยาวนาน และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ภาณุกร สุขเกษม (2551) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การและแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การ ความต้องการที่จะคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์การและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์การ

บุชานัน (Buchanan, 1974) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรักใคร่ของสมาชิกที่จะยึดติดกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การแสดงตน (Identification) หมายถึง การแสดงออกของสมาชิกถึงความภาคภูมิใจต่อองค์การและการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การของสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) หมายถึง ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การของสมาชิกโดยแสดงออกถึงความยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

อุษณะ อำนวยาสกุลฤทธิ์ (2551) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่แสดงออกถึงการกระทำต่อองค์การด้วยความภูมิใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์การและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

มาเวเดย์ (Mowday; et al.1982) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้รับรู้ว่าตนเองมีความจงรักภักดีเพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลจนผลักดันให้แสดงพฤติกรรมมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเป้าหมายขององค์การ โดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อย ซึ่งเมื่อบุคคลเกิดความผูกพันกับองค์การมากเท่าไร ก็จะมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อองค์การมากเท่านั้น

สตีลส์ (Steers, 1982) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความสัมพันธ์อย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกและการมีส่วนร่วมในองค์การอย่างน้อย 3 ประการคือประการแรกเป็นความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นที่มีต่อองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ประการที่สองเป็นความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและประการสุดท้ายมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ

Mowday, Porter & Steers (1982) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นพลังของความสัมพันธ์ที่หนักแน่นของการมีเอกลักษณ์ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลต่อองค์การนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values)
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ (A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization)
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ (A strong desire to maintain membership in the organization)

ประเภทของความผูกพันต่อองค์การแบ่งเป็น 2 แนวคิด ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวางได้แก่

1. แนวคิดประเภททัศนคติ ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การ
2. แนวคิดประเภทพฤติกรรมซึ่งมองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์การเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มิใช่เพื่อองค์การ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีการลงทุนเพื่อให้บุคคลากรเกิดความผูกพัน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น รวมถึงการทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนจากองค์การ เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

Allen and Meyer (1990, อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2558) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological State) ของบุคคลากรที่มีต่อองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์การ หากสมาชิกขององค์การมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เป็นการเน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์การนั้น เมื่อบุคคลากรมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมีการแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการำทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน ก็เนื่องมาจากได้เปรียบเทียบกับที่อื่นแล้วถึงผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์การไป ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของผลประโยชน์ที่สูญเสียไป
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) เป็นการมองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคมจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก ทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมี

ความผูกพันต่อองค์กร จงรักภักดีต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

จากความหมายและแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า นักวิชาการผู้ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มององค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์กรคล้ายคลึงกัน โดยผู้วิจัยสนใจที่จะนำแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

### 2.3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายที่ตั้งใจ ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันก็จะทำให้เกิดความทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราเข้า – ออกงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน และก่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน
3. ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กร มีความรักความผูกพันต่อองค์กรของตน

Buchanan (1974, อ้างถึงใน ญาดา สามารถ, 2558) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ทุกคนจะมีเป้าหมายซึ่งอาจจะแตกต่างกันไป แต่หากเป้าหมายของพนักงานเชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการที่สมาชิกก็จะยอมรับในเป้าหมายขององค์กรและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ และเมื่อเป้าหมายของพนักงานสำเร็จก็จะส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จไปด้วย

2. ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะทำให้เกิดแรงผลักดันในการที่จะปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รู้สึกว่าคุณเองมีความผูกพันต่อองค์กร การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก็จะทำให้พนักงานตั้งใจและทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

3. ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ส่งผลให้อัตราการขาดงานและอัตราการลาออกต่ำ

4. ความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดการควบคุมจากภายนอกได้ เนื่องจากการทำงานขององค์กรจะมีการควบคุมทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งการควบคุมจากภายนอก ได้แก่ การควบคุมด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและองค์กรต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ส่วนการควบคุมภายใน ได้แก่ การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่องค์กรกำหนด ซึ่งหากพนักงานทุกคนในองค์กรรู้จักหน้าที่และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดเหล่านั้นก็จะทำให้การควบคุมภายในเป็นไปได้ด้วยดี ทั้งนี้การที่จะทำให้เกิดควบคุมภายในให้ได้ผลดีนั้นต้องอาศัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร

Allen and Meyer (1990) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่

1.1 ลักษณะขององค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ลักษณะของงานที่พนักงานรับผิดชอบ ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความชัดเจนในบทบาท ความเข้าใจในเป้าหมายและผลประโยชน์ของงาน เป็นต้น

1.2 ลักษณะส่วนบุคคล อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กรน่าจะมีการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ส่วนตัวแปรภายในของพนักงาน เช่น บุคลิกภาพและค่านิยมของพนักงาน เป็นต้นและพนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกในระดับที่สูงด้วย

1.3 ประสบการณ์การทำงานพนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะได้เรียนรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น เช่น ขอบเขตที่รับผิดชอบ บทบาทที่ได้รับ ลักษณะของงาน จึงทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจที่จะลาออก โดยอายุและระยะเวลาการทำงานในองค์กรจะเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องในระยะเริ่มแรกคล้ายกับการลงทุนกับองค์กรซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ ความมากน้อยในการลงทุนกับองค์กรและทางเลือกที่มีหากคิดจะลาออกจากองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานขององค์กร บรรทัดฐานทางสังคมหรือบรรทัดฐานขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อพนักงานได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็จะต้องมีความผูกพันต่อองค์กรตามบรรทัดฐานของสังคมหรือองค์กรนั้นๆ และการอบรมในครอบครัวและสังคมและการกลุ่มเวลาในองค์กรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน

Steers and Porters (1983) ได้สรุปว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นมี 4 องค์ประกอบ คือ



1. โครงสร้างขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชัดเจนทั้งในระบบแบบแผน รวมถึงความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ ให้ผู้รับผิดชอบงานมีโอกาสในการตัดสินใจ และต้องสร้างให้บุคลากรรู้สึกถึงเป็นเจ้าของก็จะทำให้เกิดความทุ่มเทซึ่งสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทางบวกขององค์กร จนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด
2. คุณลักษณะของงานและบทบาทในการทำงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทเด่นชัด มีความสำคัญ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรและระดับการศึกษา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
4. ประสบการณ์ในงานเป็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ทัศนคติที่มีต่อผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้นับว่ามีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

### 2.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steer and Porter (1979) ได้สรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการประสบความสำเร็จ
2. คุณลักษณะของงานและบทบาทในการทำงาน ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดึงดูดใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานเพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ความหลากหลาย ความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างขององค์กร ลักษณะโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจในองค์กร ลักษณะการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและขนาดขององค์กร
4. ประสบการณ์ทำงาน เป็นเหตุการณ์ในระหว่างการทำงาน ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคลสำคัญรวมถึงทัศนคติที่มีต่อผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้นับว่ามีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งมีผู้ทำการศึกษาไว้มากมาย โดยผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

วรรณิ บุญเผ่า (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเวชภัณฑ์ยารักษาโรคแห่งหนึ่ง ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 ปัจจัยคำจูนในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงานด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันโดยรวม ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยจงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการ ทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันโดยรวมของ บุคลากรในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มรุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพัฒนาธรรมที่อยู่ในระดับสูงคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดย ความผูกพันองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง ด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันด้านความต้องการที่ จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รวิชัย นิมาและคณะ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอเชีย โพลีเมอร์เทค จำกัด ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียง ตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความผูกพันต่อเนื้อ ความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านบรรทัด ฐานทางสังคม ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งมี 3 แบบคือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานน้อยมุ่งคนน้อย

รัตนพล อุปรานา (2558) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความ พึงพอใจในงาน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (3) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (4) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน

ญาดา สามารถ (2558) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของเงินเนอเรนซ์เอ็กซ์และเงินเนอเรนซ์วาย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสองเงิน เนอเรนซ์ พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในเงินเนอเรนซ์เอ็กซ์ มากกว่าเงินเนอเรนซ์วาย

Nguni et al (2006, อ้างถึงใน ญาดา สามารถ, 2558) ได้ทำการศึกษา เรื่อง อิทธิพลของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร

และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร อยู่ในระดับต่ำ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยส่วนใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แต่จะมีความแตกต่างกันของรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งก็มีทั้งภาวะการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

#### 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ปรึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทที่ปรึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุดและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านปัจจัยค่าเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านปัจจัยจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานและการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วันชัย ศกุนตนาค (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานกลุ่มงาน Service desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน โดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมนันท์ สุทธารัตน์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ รุ่นเจนเนอเรชั่นวาย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปิยะ ทองงาม; สักดิ์สินี กลิ่นสุนทร (2560) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตโมทีฟ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความมั่นคงใน การทำงานตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพ ในองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การและด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การตามลำดับ ผลการทดสอบ สมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยซัมมิทอโตโมทีฟจำกัด ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปรีกมน จินตนา นนท์ (2557) ศึกษาปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม พบว่าสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับจากองค์การเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรแก่การคงอยู่กับองค์การต่อไป ทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่และต้องการมีส่วนร่วมในองค์การ

สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557) ศึกษาเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่า ตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

นิตยา บ้าน โก้ (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม พบว่า ด้านความก้าวหน้าในงานและสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ใช้ในหน่วยงานอย่างเพียงพอเหมาะสมมากขึ้น มีอากาศถ่ายเทสะดวกและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นก็就会有ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นในระดับสูงและถ้าบุคลากรได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาทักษะการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อก็就会有ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

จิระพร จันทภาโส (2558) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นผลมาจากที่บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การก็จะมีโอกาสได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการหรือพนักงานราชการหรือลูกจ้างประจำ

สุนิสา กุลอ่อน (2558) ศึกษาบุคลากรสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ พบว่า ตำแหน่งงานต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน

Chaikidurajai, Praphan (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมบริการและอื่นๆ มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนั้นแสดงว่าบุคลากรมีความรู้สึผูกพันต่อองค์การ

Chaikidurajai, Praphan (2018) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม พบว่า คุณภาพชีวิตในการ

ทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคมในประเทศไทย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยส่วนใหญ่ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

## 2.5 ประวัติของยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นหน่วยงานระดับกองในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งอยู่เลขที่ 88/20 ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี โดยภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2560 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาวันที่ 14 มิถุนายน 2560 เล่ม 134 ตอนที่ 64ก หน้า10 ข้อที่ 15 กำหนดให้กองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลและสถานการณ์และแนวโน้มด้านสุขภาพ รวมทั้งวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ของประเทศ
2. จัดทำและเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพระดับประเทศและมิติระหว่างประเทศ รวมทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
3. กำหนดแนวทางนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ สื่อสารนโยบายและยุทธศาสตร์รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
4. วิเคราะห์ จัดทำค่าของงบประมาณและจัดสรรงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
5. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสานการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
6. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้านสาธารณสุข นโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
7. สนับสนุนการดำเนินงานเขตสุขภาพ ในด้านการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ
8. ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน โครงการริเริ่มและโครงการพิเศษของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และจ้างเหมาบริการ รวม173 คนโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน รองผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ผู้เชี่ยวชาญ และหัวหน้ากลุ่มงานและ

หัวหน้าศูนย์ ดังนี้กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ กลุ่มพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ กลุ่มขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานด้านสุขภาพ กลุ่มวิชาการ กลุ่มติดตามและประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ กลุ่มแผนงบประมาณด้านสุขภาพ กลุ่มข้อมูลข่าวสารสุขภาพ กลุ่มภารกิจด้านอำนาจการ ศูนย์พัฒนานักยุทธศาสตร์และแผนกำลังคนด้านสุขภาพ

ผู้วิจัยเป็นบุคลากรในสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานด้านสาธารณสุข โดยมีบทบาทภารกิจหลักในการบริหารการประชุมผู้บริหารระดับสูง กระทรวงสาธารณสุข การประชุมผู้บริหารระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และประชุมอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข เพื่อติดตามการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีและยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี กระทรวงสาธารณสุข รวมถึงผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การปรับแผนงานโครงการของกระทรวงสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุขที่ว่า “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน”

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้วิธีการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาต่อไปนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นบุคลากรสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงาน ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 150 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงานที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 150 คน โดยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยมีระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95% หรือมีความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 % โดยเมื่อนำจำนวนประชากรตัวอย่าง คือ จำนวนบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่ม จำนวน 150 คน มาเปรียบเทียบกับตารางการสุ่มของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน

การเก็บข้อมูลแบบสอบถามโดยสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Random Sampling) โดยจัดส่งแบบสอบถามให้หัวหน้ากลุ่มเพื่อแจกให้กับบุคลากรภายในกลุ่มคนใดก็ได้เพื่อให้ได้จำนวนแบบสอบถามครบตามจำนวน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

##### ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการค้นคว้าข้อมูลงานวิจัย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปในการปฏิบัติงานเพื่อจำแนกตัวแปรส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพ
4. ระดับการศึกษา
5. ตำแหน่งงาน
6. ประเภทบุคลากร
7. อายุงาน

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเบสและเอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) เป็นแบบสอบถามจำนวน 12 ข้อ โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาจากแบบสอบถามของประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2558) ในงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวกับ

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1, 2, 5, 6, 9, 10)
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 3, 7, 11)
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 4, 8, 12)

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg, 1959) เป็นแบบสอบถามจำนวน 38 ข้อ โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาจากแบบสอบถามของลัทธมี สุดดี (2558) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวกับ

ปัจจัยจูงใจ

- ความสำเร็จในงาน จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 1, 2, 3, 4)
- การยอมรับนับถือ จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 5, 6, 7)
- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 8, 9, 10, 11)
- ความรับผิดชอบ จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 12, 13, 14, 15)
- ความก้าวหน้าในการทำงาน จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 16, 17, 18, 19)

ปัจจัยค้ำจุน

- นโยบายและการบริหารงาน จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 20, 21, 22)
- การปกครองบังคับบัญชา จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 23, 24, 25, 26)
- เงินเดือน จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 27, 28, 29, 30)



- สภาพการทำงาน จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 31, 32, 33, 34)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 35, 36, 37, 38)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990) เป็นแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาจากแบบสอบถามของประพันธ์ ชัยกิจจูราใจ (2558) ในงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวกับ

- ความผูกพันด้านจิตใจ จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 1, 4, 7, 10)
- ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 2, 5, 8)
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 3, 6, 9)

ส่วนที่ 2 – 4 เป็นข้อคำถามประเภทที่มีคำตอบให้เลือกในลักษณะของแบบมาตราส่วนประมาณค่า หรือตามความคิดเห็น ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดสำหรับการศึกษาประเภทสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติหรือพฤติกรรมต่าง ๆ (ชานินทร์, 2550, อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจจูราใจ, 2558)

โดยข้อคำถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จะกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักของตัวเลือก
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

ซึ่งเป็นระดับการวัดระดับข้อมูลประเภทมาตราอันดับกลาง Interval Scale ทั้งนี้ข้อคำถามทั้งหมดเป็นคำถามเชิงบวก (Positive) ซึ่งข้อคำถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องกำหนดระดับมาตราส่วนที่เป็นข้อความให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

**ตารางที่ 3.1** แสดงการแปลค่าเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร

การแปลค่า	ระดับค่าเฉลี่ย
มากที่สุด	4.50 – 5.00
มาก	3.50 – 4.49
ปานกลาง	2.50 – 3.49
น้อย	1.50 – 2.49
น้อยที่สุด	1.00 – 1.49

ที่มา : ชานินทร์, 2550, อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2558

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสร้างเครื่องมือโดยศึกษาเอกสาร ตำรา ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาและจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา
2. นำข้อคำถามจากแบบสอบถามที่ได้มีการศึกษาตามลักษณะของตัวแปรที่ทำการศึกษาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำในการจัดทำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. จัดทำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้แต่เป็นหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน
5. นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้แบบสอบถามมาลงรหัสเพื่อคำนวณหาคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) โดยใช้เกณฑ์ว่า ข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเชื่อมั่น (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์และอัจฉรา ชานีประศาสน์, อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2558)

จากการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นในการวัด อยู่ในช่วงค่า 0.787 – 0.948 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตัวแปร จำนวนข้อคำถามและค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach'Alph
ภาวะผู้นำ	12	.787
แรงจูงใจในการทำงาน	38	.948
ความผูกพันต่อองค์กร	10	.926
รวม	60	.955

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเสนอต่อผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารแล้วจึงทำการเก็บข้อมูล
2. ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามด้วยตนเองทั้งหมด จำนวน 130 ชุด
3. ผู้ศึกษารวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อคัดเลือกรูปแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์ จำนวน 108 ชุด จากนั้นจึงนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติมาใช้ในการคำนวณ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติในการคำนวณและใช้วิธีทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

1. ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

1. t test (Independent Sample Test) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
2. F test หรือ One Way ANOVA ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทบุคลากร อายุงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

3. Multiple Regression ใช้ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

4. Multiple Regression ใช้ในการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) เก็บแบบสอบถามจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 108 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 150 คน โดยแบ่งผลการศึกษออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 3** การทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทบุคลากรและอายุงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 4** การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 5** การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 6** ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ตารางที่ 4.1** แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำแนกตามเพศ

	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	28	25.9
	หญิง	80	74.1
	รวม	108	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 74.1 และเพศชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำแนกตามอายุ

	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	7	6.5
	25 - 34 ปี	49	45.4
	35 - 44 ปี	18	16.6
	45 ปี ขึ้นไป	34	31.5
	<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ อายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 อายุระหว่าง 35 – 44 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานจำแนกตามสถานภาพ

	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ	โสด	66	61.1
	สมรส	37	34.3
	หม้าย/หย่าร้าง	5	4.6
	<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาคือ มีสถานภาพสมรส จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน  
จำแนกตามระดับการศึกษา

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	11.1
ปริญญาตรี	66	61.1
สูงกว่าปริญญาตรี	30	27.8
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน  
จำแนกตามตำแหน่งงาน

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พยาบาลวิชาชีพ	6	5.5
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	54	50.0
นักวิชาการสาธารณสุข	3	2.7
นักวิชาการสถิติ	7	6.5
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	4	3.7
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	22	20.4
เจ้าพนักงานธุรการ	2	1.9
เจ้าพนักงานเวชสถิติ	6	5.5
เจ้าพนักงานพัสดุ	2	1.9
พนักงานขับรถ	2	1.9
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 นักวิชาการสถิติ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 พยาบาลวิชาชีพ

จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 เจ้าพนักงานสถิติ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 นักวิชาการสาธารณสุข จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 เจ้าพนักงานพัสดุ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 พนักงานขับรถ จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.9

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประเภทบุคลากร</b>		
ข้าราชการ	72	66.6
พนักงานราชการ	16	14.8
ลูกจ้างประจำ	2	1.9
พนักงานจ้างเหมาบริการ	18	16.7
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 66.6 รองลงมาคือ พนักงานจ้างเหมาบริการ จำนวน 18 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.7 พนักงานราชการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำแนกตามอายุงาน

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	51	47.2
5 – 10 ปี	14	13.0
11 – 19 ปี	8	7.4
20 ปี ขึ้นไป	35	32.4
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมาคืออายุงาน 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 อายุงาน 5 – 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 และอายุงาน 11 – 19 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4



**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ตารางที่ 4.8** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. หัวหน้ากลุ่มของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่รอบข้างรู้สึกดีเสมอ	3.99	.814	มาก
2. หัวหน้ากลุ่มของท่านช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น	4.02	.766	มาก
3. หัวหน้ากลุ่มของท่านบอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการรางวัลจากการทำงาน	3.53	.778	มาก
4. หัวหน้ากลุ่มของท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างไม่เกิดประสิทธิภาพตามวิธีที่เคยชินต่อไป	2.34	.938	น้อย
5. หัวหน้ากลุ่มของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	.752	มาก
6. หัวหน้ากลุ่มของท่านจะเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยาก	3.81	.821	มาก
7. หัวหน้ากลุ่มของท่านให้การยอมรับหรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้	3.65	.822	มาก
8. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นและต้องการการตัดสินใจ หัวหน้ากลุ่มของท่านมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหนีปัญหาไป	2.08	.938	น้อย
9. หัวหน้ากลุ่มของท่านช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าปกติเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กร	3.76	.731	มาก
10. หัวหน้ากลุ่มของท่านให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.96	.830	มาก
11. หัวหน้ากลุ่มของท่านเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยประกาศอย่างชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงมาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จ เพื่อให้ได้รางวัลตอบแทนนั้นเป็นอย่างไร	3.43	.919	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
12. หัวหน้ากลุ่มของท่านไม่รับผิดชอบใดๆต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.93	.909	น้อย
สรุปตัวแปรภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.94	.517	มาก
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.54	.734	มาก
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.12	.772	น้อย
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.20	.384	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.12$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ความสามารถของท่าน จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี	3.91	.671	มาก
2. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้	3.92	.636	มาก
3. ท่านภูมิใจเมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	4.31	.678	มาก
4. ท่านพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	3.95	.715	มาก
5. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้ากลุ่มด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน	3.50	.767	มาก
6. ท่านได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน จากหัวหน้ากลุ่มและเพื่อนร่วมงาน	3.55	.740	มาก
7. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชย กำลังใจ หรือรางวัลจากการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	3.36	.742	ปานกลาง
8. งานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.28	.897	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
9. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่น่าสนใจและท้าทาย ความสามารถของท่าน	3.63	.814	มาก
10. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป	3.65	.810	มาก
11. งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ต้องเสียสละเวลาแต่ไม่มี ผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและครอบครัว	3.25	1.068	ปานกลาง
12. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง	3.93	.888	มาก
13. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญเสมอ	3.63	.847	มาก
14. ท่านมีโอกาสได้ริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆหรืองาน พิเศษอื่นๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่	3.36	.971	ปานกลาง
15. ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม	3.41	.987	ปานกลาง
16. ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น กว่าเดิมภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	2.94	.925	ปานกลาง
17. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมดูงาน หรือสัมมนา อย่างเหมาะสม	3.41	.967	ปานกลาง
18. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเนื่องโดยได้รับวุฒิ ที่สูงขึ้น	2.97	.999	ปานกลาง
19. การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันมีโอกาส ส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าสูงขึ้นกว่าเดิม	3.17	.925	ปานกลาง
20. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน แจ้างนโยบายและ วัตถุประสงค์การบริหารงานให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.54	1.079	มาก
21. หัวหน้ากลุ่มของท่านมีการแจ้างนโยบายเป้าหมายและ แนวทางในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานให้ทราบอย่างชัดเจน	3.53	.989	มาก
22. กลุ่มงานของท่านจัดทำระเบียบคู่มือ หรือแนวทางการ ปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานไว้เป็นอย่างดี	3.03	.966	ปานกลาง
23. ท่านมีความศรัทธา เชื่อถือและยอมรับในความรู้ ความสามารถและการบริหารของหัวหน้ากลุ่ม	3.77	.960	มาก
24. หัวหน้ากลุ่มมอบหมายงานให้แก่ท่านอย่างชัดเจนและ เหมาะสม	3.63	.847	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
25. หัวหน้ากลุ่มประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างยุติธรรม	3.64	.889	มาก
26. หัวหน้ากลุ่มให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานให้แก่ท่านได้เสมอ	3.81	.948	มาก
27. ค่าตอบแทนล่วงเวลาที่ท่านได้รับ เมื่อทำงานเกินเวลาที่ราชการกำหนดมีความเหมาะสม	3.12	1.215	ปานกลาง
28. เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือเงินพิเศษอื่นๆ ที่ท่านได้รับเพียงพอสำหรับใช้จ่ายเพื่อตนเองและครอบครัวให้มีความสุขตามสมควร	3.01	1.110	ปานกลาง
29. การปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรม	3.27	.984	ปานกลาง
30. ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่กองยุทธศาสตร์และแผนงานจัดให้ท่าน	3.04	1.026	ปานกลาง
31. สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่านเอื้ออำนวยความสะดวกต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.17	1.066	ปานกลาง
32. ท่านรู้สึกมีความปลอดภัยในขณะที่ปฏิบัติงาน	3.49	.911	ปานกลาง
33. หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่มีคุณภาพพร้อมใช้งาน ในปริมาณเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.22	1.061	ปานกลาง
34. จำนวนบุคลากรและปริมาณงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	2.73	1.090	ปานกลาง
35. ท่านสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี	3.92	.732	มาก
36. ท่านสามารถประสานงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น	3.76	.756	มาก
37. บุคลากรในหน่วยงานยินดีและเต็มใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	3.64	.979	มาก
38. บุคลากรในหน่วยงานมีความสมานสามัคคี	3.44	1.053	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สรุปตัวแปรแรงงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ปัจจัยงใจ</b>			
1. ความสำเร็จในการทำงาน	4.02	.556	มาก
2. การยอมรับนับถือ	3.47	.665	ปานกลาง
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.45	.648	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	3.58	.666	มาก
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.12	.770	ปานกลาง
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>			
1. นโยบายและการบริหารงาน	3.37	.875	ปานกลาง
2. การปกครองบังคับบัญชา	3.71	.807	มาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.69	.726	มาก
4. สภาพการทำงาน	3.15	.861	ปานกลาง
5. เงินเดือน	3.11	8.45	ปานกลาง
<b>แรงงใจในการทำงานโดยรวม</b>	<b>3.47</b>	<b>.520</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีความคิดเห็นต่อแรงงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยงใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ( $\bar{X} = 4.02$ ) ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.58$ ) ปัจจัยงใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.47$ ) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.45$ ) ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.12$ ) ตามลำดับ และพบว่า ปัจจัยค้ำจุนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การปกครองบังคับ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 3.69$ ) ปัจจัยค้ำจุนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.37$ ) สภาพการทำงาน ( $\bar{X} = 3.15$ ) และเงินเดือน ( $\bar{X} = 3.11$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ไปตลอดชีวิตการทำงาน	3.29	.726	ปานกลาง
2. ท่านรู้สึกว่ปัญหาขององค์กรคือปัญหาของท่าน	3.21	.761	ปานกลาง
3. ท่านรู้สึกว่ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.53	.754	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กรแห่งนี้ พร้อมทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กรแห่งนี้	3.57	.787	มาก
5. ท่านมาทำงานอย่างต่อเนื่องทุกวันเปรียบเสมือนองค์กรแห่งนี้เป็นบ้านหลังที่สองของท่าน	3.50	.837	มาก
6. องค์กรแห่งนี้มีความหมายกับท่านมากโดยไม่คิดจะเปลี่ยนที่ทำงาน	3.21	.749	ปานกลาง
7. ถึงแม้ว่ามีองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าที่องค์กรแห่งนี้ แต่ท่านก็ไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแห่งนี้	2.72	1.021	ปานกลาง
8. ท่านพยายามทำงานในห้วงการอย่างเต็มที่โดยไม่คิดโยกย้ายไปไหน	2.85	.964	ปานกลาง
9. ท่านมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรแห่งนี้	3.10	.975	ปานกลาง
10. ท่านไม่คิดจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้ เพราะมีความรู้สึกผูกพันต่อคนในองค์กรแห่งนี้	3.01	1.041	ปานกลาง
สรุปตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านจิตใจ	3.03	.798	ปานกลาง
2. ด้านการคงอยู่	3.16	.678	ปานกลาง
3. ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	3.24	.776	ปานกลาง
<b>ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม</b>	<b>3.13</b>	<b>.706</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ = 3.13) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $\bar{X}$ = 3.24) ด้านการคงอยู่ ( $\bar{X}$ =3.16) และด้านจิตใจ ( $\bar{X}$ = 3.03) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

**ส่วนที่ 3** การทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทบุคลากรและอายุงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

เพศ	จำนวน(คน)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	T	p-value
หญิง	80	3.10	.710	.865	0.389
ชาย	28	3.23	.696		
รวม	108				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ t – Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 4.12** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อายุ	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	2.237	3	.746	1.518	.214
ภายในกลุ่ม	51.102	104	.491		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ F– Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อายุ	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	.421	2	.210	.418	.660
ภายในกลุ่ม	52.918	105	.504		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ F– Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อายุ	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.536	2	.768	1.557	.216
ภายในกลุ่ม	51.802	105	.493		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ F- Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 4.15** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อายุ	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	11.316	9	1.257	2.932	0.004*
ภายในกลุ่ม	42.022	98	.429		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ F – Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	พยา บาล	นัก วิเคราะห์	นวก. สธ.	นวก. สถิติ	นวก. คอมฯ	จพ. การเงิน	จพ. ธุรการ	จพ.เวช สถิติ	จพ. พัสดุ	พชร.
	$\bar{X}$	3.20	3.20	3.03	2.62	1.75	3.20	3.55	3.45	3.50
พยาบาล	3.20		-.005	.166	.571	1.450	-.009	-.350	-.250	-.300
นักวิเคราะห์	3.20			.1722	.576	1.455*	-.003	-.344	-.244	-.294
นวก.สธ.	3.03				.404	1.283	-.175	-.516	-.416	-.466
นวก.สถิติ	2.62					.878	-.580	-.921	-.821	-.871
นวก.คอมฯ	1.75						-.1459	-.1800	-.1700	-.1750
จพ.การเงิน	3.20							-.340	-.240	-.290
จพ.ธุรการ	3.55								.921	.050
จพ.เวชสถิติ	3.45									-.050
จพ.พัสดุ	3.50									
พชร.	3.45									

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

นวก. หมายถึง นักวิชาการ จพ. หมายถึง เจ้าพนักงานคอมฯ หมายถึง คอมพิวเตอร์ สธ.หมายถึง สาธารณสุข พชร. หมายถึง พนักงานขับรถยนต์

จากตารางที่ 4.16 พบว่า จากการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe พบว่า นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทของบุคลากรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

อายุ	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.877	3	.626	1.265	.290
ภายในกลุ่ม	51.462	104	.495		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ F-Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทของบุคลากร ที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อายุ	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	2.408	3	.803	1.639	.185
ภายในกลุ่ม	50.931	104	.490		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า จากการทดสอบค่าสถิติ F- Test ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ส่วนที่ 4** การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรอิสระภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std.Error of the Estimate
1	.403	.162	.138	.65551

a. Predict :(Constant), ภาวะผู้นำ

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ตัวแปรอิสระภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ คือ .403 ตัวแปรอิสระภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพียง 16.2 % การพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร จะมีความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดประมาณ .65551

ตารางที่ 4.20 การตรวจสอบตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-value
1	Regression	8.651	3	2.884	6.711	.000*
	Residual	44.688	104	.430		
	Total	53.339	107			

a. Predict :(Constant), ภาวะผู้นำ b. Dependent Variable :ความผูกพันต่อองค์กร

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า มีตัวแปรด้านภาวะผู้นำบางตัวสามารถใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model	ตัวแปรต้น	Unstandardized		Standardized	T	P
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std.Error	Beta		
1	Constant	1.137	.635		1.789	.076
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.130	.169	.095	.765	.446
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.334	.111	.348	3.006	.003*
	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	.145	.090	.159	1.611	.110

a. Dependent Variable : ความผูกพันต่อองค์กร

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 สามารถเขียนสมการทำนายในรูปของคะแนนดิบ ได้ดังนี้  $\hat{Y} = 1.137 + .334$  (ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน)

ผลการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยด้วยสถิติทดสอบ t พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายหรืออธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า B ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน = .334 หมายความว่า เมื่อหัวหน้ากลุ่มมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเพิ่มขึ้น .334 หน่วย

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรอิสระแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std.Error of the Estimate
1	.656	.431	.372	.55950

a. Predict :(Constant), แรงจูงใจในการทำงาน

จากตารางที่ 4.22 พบว่าตัวแปรอิสระแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง คือ .656 ตัวแปรอิสระแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรถึง 43.1% การพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดประมาณ .55950

ตารางที่ 4.23 การตรวจสอบตัวแปรด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
1	Regression	22.974	10	2.297	7.339	.000*
	Residual	30.365	97	.313		
	Total	53.339	107			

a. Predict :(Constant), แรงจูงใจในการทำงาน

b. Dependent Variable :ความผูกพันต่อองค์กร

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า มีตัวแปรด้านแรงจูงใจในการทำงานบางตัวสามารถใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model	ตัวแปรต้น	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	P
		B	Std.Error	Beta		
1	Constant	.323	.439		.736	.464
	<b>ปัจจัยจูงใจ</b>					
	ความสำเร็จในงาน	.162	.139	.128	1.163	.248
	การยอมรับนับถือ	.006	.107	.006	.058	.953
	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	-.006	.115	-.006	-.053	.958
	ความรับผิดชอบ	.097	.123	.092	.794	.429
	ความก้าวหน้าในการทำงาน	.250	.104	.273	2.411	.018*

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

Model	ตัวแปรต้น	Unstandardized		Standardized	T	P
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std.Error	Beta		
<b>ปัจจัยคำจูน</b>						
	นโยบายและการบริหารงาน	.080	.097	.100	.825	.411
	การปกครองบังคับบัญชา	-.146	.106	-.167	-1.385	.169
	เงินเดือน	-.019	.094	-.023	-.205	.838
	สภาพการทำงาน	.214	.097	.261	2.202	.030*
	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.186	.110	.192	1.698	.093

a. Dependent Variable : ความผูกพันต่อองค์กร

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 สามารถเขียนสมการทำนายในรูปของคะแนนดิบ ได้ดังนี้  $\hat{Y} = .323 + .250$  (ความก้าวหน้าในการทำงาน) + .214 (สภาพการทำงาน)

ผลการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยด้วยสถิติทดสอบ t พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานและสภาพการทำงาน สามารถทำนายหรืออธิบายความ ผันแปรของความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยพบว่าปัจจัยคำจูนด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ปัจจัยคำจูนด้านสภาพการทำงาน

ค่า B ของความก้าวหน้าในการทำงาน = .250 หมายความว่า เมื่อบุคลากรมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเพิ่มขึ้น .250 หน่วย ค่า B ของสภาพการทำงาน = .214 หมายความว่า เมื่อบุคลากรมีสภาพการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเพิ่มขึ้น .214 หน่วย

ส่วนที่ 6 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามและไม่ตอบแบบสอบถาม  
ปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบ แบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	10	9.26
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	98	90.74
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.25 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 108 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็น ร้อยละ 9.26 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 90.74

ตารางที่ 4.26 แสดงรายละเอียดถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข จำนวน 10 คน

คนที่	ข้อเสนอแนะ
1	ผู้นำที่ดีควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น
2	ควรมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
3	ยังมีความไม่เท่าเทียมกันในบางประเด็นทำให้เกิดปัญหาสมองไหล
4	ควรจะสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร
5	อยากให้ทุกคนในองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจและสามัคคีต่อกันเพื่อสร้างความผูกพันของ คนในองค์กร
6	ผู้นำควรมองภาพรวมให้ครอบคลุมและครบถ้วนในทุกประเด็นงาน
7	คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำจะต้องมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการจึง จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
8	บรรยากาศการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าหากสามารถลดช่องว่างระหว่างวัยได้ ก็จะสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
9	ปัญหาจากภาระงานบางอย่างที่ยากและเป็นอุปสรรคต่อการจัดสรรเวลาในการทำงานแต่ด้วยความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม ทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ด้วยดี
10	องค์กรมีความแตกต่างเรื่องวัย ทำให้คนทำงานสูงวัยบางคนปรับตัวไม่ได้กับสถานการณ์ ลักษณะนี้ ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ด้านความผูกพันต่อองค์กร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถสรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากร โดยนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 74.1 อายุระหว่าง 25 – 35 ปี ร้อยละ 45.4 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 61.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.1 ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 50 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นประเภทข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 66.6 และมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.2

##### ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่ม

ปัจจัยภาวะผู้นำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

##### แรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงานอยู่ในระดับสูง ความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง การยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ การปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง นโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง สภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

##### ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการคงอยู่อยู่ในระดับปานกลาง และด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับปานกลาง



### **ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร**

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าทุกตำแหน่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

### **ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร**

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### **ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร**

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านความก้าวหน้าในงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านสภาพการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### **ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ**

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ พบว่า มีประเด็นเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็น การจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การสร้างความเท่าเทียมกันภายในหน่วยงาน การสร้างความรักสามัคคีภายในองค์กร การมีวิสัยทัศน์และประสพการณ์ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ การลดช่องว่างความแตกต่างระหว่างวัย

## **5.2 อภิปรายผล**

ผลการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สามารถอภิปรายตามสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทบุคลากร อายุงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เนื่องจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ด้วยภารกิจหลักขององค์กร

เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุข ส่งผลกับกรอบอัตรากำลังของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งก็มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่สามารถเติบโตได้จนถึงระดับเชี่ยวชาญ จึงทำให้บุคลากรตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความผูกพันต่อองค์กร มากกว่าตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีจำนวนบุคลากรน้อย เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการคอมพิวเตอร์นั้นจะไม่ได้สอดคล้องโดยตรงกับภารกิจหลักขององค์กร แต่นักวิชาการคอมพิวเตอร์ก็มีภาระงานที่ได้รับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโปรแกรมในการประมวลผลข้อมูลสุขภาพระดับประเทศซึ่งก็เป็นภาระงานที่ค่อนข้างหนัก แต่ไม่ได้มีระดับความก้าวหน้าในอาชีพเหมือนกับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จึงทำให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์รู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำและแตกต่างกับความผูกพันต่อองค์กรของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่าตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และสุนิสา กุลอ่อน (2558) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ พบว่า ตำแหน่งงานต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุงานที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา บ้านโก้ (2558) ทำการศึกษาบุคลากรภาครัฐ ศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและอายุงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันและปวีณา ทรงนุวัต (2558) ทำการศึกษาพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า อายุและสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำในภาพรวมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะมีความผูกพันกับองค์กรก็ต่อเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งบุคลากรต้องการให้ผู้นำชี้แจงบทบาทหน้าที่รวมถึงเป้าหมายในการของการทำงานอย่างชัดเจนและผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยระบบราชการกำหนดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินประกอบพิจารณาปรับค่าตอบแทนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของญาดา สามารถ (2558) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สมบูรณ์ สุทธารัตน์

(2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพรุ่นเจนเนอเรชันวาย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ Chaikidurajai, Praphan. (2015) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมบริการและอื่นๆ มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งการที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้นแสดงว่าบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แสดงให้เห็นว่าผู้นำของกองยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพอกันกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งหากองค์กรต้องการที่จะสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้นควรจะทำให้ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพิ่มมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### **สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**

จากผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 โดยเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียด พบว่า

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ความก้าวหน้าในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากบุคลากรเห็นว่ากองยุทธศาสตร์และแผนงานเป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างมีความสำคัญเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคและเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบกับการที่มีกรอบอัตราตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษหลายอัตราทำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าในการทำงานทั้งด้านการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อหรือการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน โดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุราชการหรืออายุของบุคคลมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้ง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าหากตนเองมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำก็มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวันชัย ศกุนตนา (2555) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานกลุ่มงาน Service desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพและระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จิระพร จันทภาโส (2558) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิค จังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และนิตยา บ้าน โก่ (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชยน์าวิ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม พบว่า ด้านความก้าวหน้าในงานและสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factor) ด้านสภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่กองยุทธศาสตร์และแผนงานเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอยู่นั้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถ้ามีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากว่ากองยุทธศาสตร์และแผนงานเป็นหน่วยงานที่ต้องทำงานค่อนข้างหนัก บุคลากรส่วนใหญ่จะมาปฏิบัติงานตั้งแต่เช้าก่อนเวลาเริ่มงานและกลับจากที่ทำงานในเวลาค่ำซึ่งเกินจากเวลาปฏิบัติงานปกติของราชการ รวมถึงความต้องการเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ตู้เย็น ไมโครเวฟ เครื่องปรับอากาศ โต๊ะทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ มุมพักผ่อน อุปกรณ์ออกกำลังกายเพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน ฯลฯ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่จะใช้เวลาอยู่ที่ทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงเนื่องจากภาระงานที่รับผิดชอบและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายส่วนใหญ่เป็นนโยบายเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดการพิจารณาความเหมาะสมของจำนวนบุคลากรกับปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากอัตรากำลังในแต่ละกลุ่มงานจัดแบ่งตามจำนวนบุคลากรในสัดส่วนที่เท่ากันอาจทำให้ไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงความปลอดภัยในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเห็นว่าความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานนั้นยังไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคลากรบางคนต้องปฏิบัติงานอยู่จนดึก หรือบางคนมาปฏิบัติงานตั้งแต่เช้ามืด และมีประตูทางเข้าออกหลายทางโดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าออกได้ง่าย จึงอาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา บ้าน โก่ (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชยน์าวิ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม พบว่าด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชยน์าวิ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ใช้ในหน่วยงานอย่างเพียงพอเหมาะสมมากขึ้น มีอากาศถ่ายเทสะดวก รวมถึงมีอุณหภูมิที่เหมาะสมในการปฏิบัติ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นก็จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ในระดับสูงปริกมน จินคนานนท์ (2557) ศึกษาปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจุน วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม พบว่าสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์กร โดยพนักงานรู้สึกว่ามีปัจจัยสำคัญในการทำงานที่ได้รับจากองค์กรเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรแก่การคงอยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่และต้องการมีส่วนร่วมในองค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรแก่บุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณาในแต่ละปัจจัยตามกรอบแนวคิด ดังนี้

1. ผู้บริหารควรสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกตำแหน่งงาน ด้วยการทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยอาจจัดให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อสร้างความผูกพัน ความรัก ความสามัคคีภายในองค์กร อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง การจัดกิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) ระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและบุคลากร อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

2. ผู้บริหารและหัวหน้างานควรใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้มากขึ้นและลดการใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ด้วยกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) คือ ให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหากจากการทำงาน แสดงผลลัพธ์การแก้ไขปัญหาและมอบรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงานอันจะนำไปสู่การมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

3. ผู้บริหารควรเน้นด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยอาจจะมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สำหรับบุคลากรในทุกระดับเพื่อกำหนดเส้นทางการส่งเสริมประสบการณ์และผลงานอันจะนำไปสู่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

4. ผู้บริหารควรเน้นการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจด้านสภาพการทำงาน โดยกำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานว่ามีความเหมาะสมหรือไม่และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นว่าองค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมอย่างไร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5. ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงาน โดยอาจจัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัย เช่น การสแกนลายนิ้วมือในการเข้า-ออก เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานสามารถผ่านเข้าออกได้โดยง่าย

### 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่นบรรยากาศในองค์กร ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน

2. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มสหสาขาวิชาชีพในภาครัฐ เช่น แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เกษตรกร กายภาพบำบัด ฯลฯ

