

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยชน์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชในประเทศไทยเป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยชน์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช 2) เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชแยกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยชน์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ได้แก่ จิตแพทย์ พยาบาลจิตเวช นักจิตวิทยาคลินิก นักสังคมสงเคราะห์ และนักกิจกรรมบำบัด รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,709 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 475 คน (คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane) ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยชน์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชในประเทศไทย โดยได้ดำเนินการประสานกับโรงพยาบาลจิตเวชทั้ง 10 แห่งทั่วประเทศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ เครื่องมือ แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทุกข้อคำถามในแต่ละประเด็นที่ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.67 ทุกข้อคำถาม และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยคำนวณค่าความเชื่อมั่นแบบค่าคงที่ภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเป็นรายองค์ประกอบ (ค่าแอลฟา เท่ากับ 0.843-0.855) และค่ารวมทั้งฉบับระดับสูง (ค่าแอลฟา เท่ากับ 0.843) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโชยชน์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ 1) การทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันขององค์การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติทีและเอฟ (t-test และ F test) 2) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปร

อิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามในทิศทางใด อัตราความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมีมากน้อยเพียงใดหลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์ตามประเด็นการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยเป็นลำดับตามความมุ่งหมายของการวิจัย ในแต่ละประเด็นการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล และด้านการกระตุ้นชาวนโยบาย ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนของบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมาก คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน และมีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรและความเชื่อมั่นอย่างสูงและยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กรตามลำดับ

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประเภทงาน และตำแหน่งมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างบารมี ผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน การสร้างแรง

บันดาลใจ การคำนึงถึงเอกัตบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 .001 .01 และ .05 ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยชน์ตออบแทนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในกุ่มโรงพยาบาลจิตเวช นำมาอภิปรายผลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยชน์ตออบแทนกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกุ่มโรงพยาบาลจิตเวชโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1.1 ด้านรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล และด้านการกระตุ้นเชาวันปัญญา ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีร์ศักดิ์ ศรีสมล (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์การบริการส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี: องค์การบริการส่วนตำบลในจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นเชาวันปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับแนวคิดที่ เบส และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1991: 89; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยโมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่มในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.2 ด้านผลประโชยชน์ตออบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโชยชน์ตออบแทนอยู่ในระดับมาก คือ ด้านผลประโชยชน์ตออบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน และความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ ด้านผลประโชยชน์ตออบแทน

ที่อยู่ในรูปของตัวเงินในการศึกษาเกี่ยวกับสวัสดิการ (General Welfare) และผลประโยชน์ตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูแซง (1955: 217) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่บุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้เกิดความพอใจจากการทำงานในองค์การหรือกิจกรรมของนายจ้าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ 1) งาน หมายถึง ลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจ เช่น งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วม สภาพการทำงานที่ดี และปลอดภัย เป็นต้น

1.3 ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การและความเชื่อมั่นอย่างสูงและยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมและองค์การ บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชให้ความสำคัญในการให้ความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การมากที่สุด ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ และด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงและยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอบินเนียก และอัลตโต (Hrebiniak; & Alutto. 1972: 555) ความไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์การไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มรายได้ สถานภาพ ความอิสระของอาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไปรวมทั้งระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทงานและตำแหน่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ระดับความผูกพันฯ ของเพศหญิงมีลักษณะการกระจายมากกว่าระดับความผูกพันฯ ของเพศชายบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชทุกช่วงอายุ ทุกระดับการศึกษา ทุกสถานภาพ มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชในระดับมากส่วนประเภทงานมีความแตกต่างกัน 5 คู่ คือ บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ที่เป็นจิตแพทย์กับพยาบาลจิตเวช จิตแพทย์กับนักจิตวิทยาคลินิก จิตแพทย์กับนักสังคมสงเคราะห์ พยาบาลจิตเวชกับนักจิตวิทยาคลินิก และ

นักจิตวิทยาคลินิกกับนักสังคมสงเคราะห์ มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ช และแมนนารี (Marsh; & Mannari. 1977: 57) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและการประเมินองค์การในทางที่ดี เป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การสร้างบรรทัดฐานมีผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินการสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 .001 .01 และ .05 ตามลำดับสอดคล้องกับแนวคิดของ พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ และแฮ็คแมน (Porter; Lawler; & Hackman. 1974: 604) และมาวเดย์ และสตีเยอร์ส (Mowday; & Steers. 1979: 224-247) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงความรู้สึกที่มีความแน่นอนใฝ่ของบุคคลต่อองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การและต้องการที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึงการมีค่านิยมที่กลมกลืนกับองค์การและสมาชิกในองค์การ เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติภารกิจขององค์การ

3.1 ด้านการสร้างบรรทัดฐานของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื้อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำที่มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรมการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง และผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการลอกเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะ

เลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิส และฟิลเลย์ (Davis; & Filley. 1973: 37-39) ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคนจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพเป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตร่วมกัน มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ สอดคล้องกับแคนเตอร์ (Kanter. 1972: 499) อันประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) การมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (A strong belief in and acceptance of the organizations goals and values) หมายถึง การที่สมาชิกมีความเชื่อในทางบวกต่อองค์การ มีความเชื่อที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ สนับสนุนเป้าหมายขององค์การพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การและมีความเชื่อว่าองค์การที่ตนเองผูกพันอยู่นั้นเป็นองค์การที่ดีที่สุด 2) การมีความเต็มใจที่จะใช้ความพากเพียร เพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การ (A willingness to exert considerable effort on behalf of organization) หมายถึง การที่สมาชิกมีความยินดี เต็มใจที่จะเสียสละ ทูมเทแรงกายแรงใจ สติปัญญา และความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย แม้ไม่มีผลตอบแทน รวมทั้งการเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ (A strong desire to maintain membership in the organization) หมายถึง การที่สมาชิกแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ไม่ต้องการที่จะออกไปจากองค์การแม้ว่าจะได้รับ

ผลตอบแทนที่มากกว่า มีความภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิกขององค์กร พร้อมทั้งจะบอกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร

3.3 ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจใส่ในการบริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวช มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1991; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 22-24) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถการสนับสนุนและการช่วยให้อำนาจในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

3.4 ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญาของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานอาจจะเป็นเพราะการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ยังไม่มีความหลากหลาย มีเพียงรูปแบบการทำงานแบบเก่าๆ ไม่ได้มีสิ่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่างๆ ทำให้ไม่เกิดความท้าทายในการที่จะวิเคราะห์ปัญหา การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาวเดย์ และสตีเยอร์ส (Mowday; & Steers. 1979: 224-247) ซึ่งอธิบายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงความรู้สึกที่มีความแน่นแฟ้น ของบุคคลต่อองค์กร โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และยอมรับค่านิยมขององค์กร ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

3.5 ผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ซึ่งบุคลากรพอใจในการให้สิทธิการลาป่วยสิ่งจูงใจที่มีใช่ตัวเงิน (Non-financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และ

ความมั่นคงในงาน (Security of work) เป็นต้น ปัจจัยในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ ผลงานวิจัยพบว่า เมื่อสมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้นั้นก็จะทำให้เขาารู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากเขาไม่พอใจในระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะทำให้เขาขาดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนในเรื่องนี้ได้แก่ ผลการวิจัยของ พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ และแฮ็คแมน (Porter; Lawler; & Hackman. 1974: 604) ที่ทำการวิจัยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า บุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงถ้าบุคคลมีความพึงพอใจต่อระบบการพิจารณาความดีความชอบ

3.6 ผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช แต่มีความพอใจการได้รับค่าจ้างระหว่างลา สวัสดิการ การเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวมีความเหมาะสมน่าจะเป็นเพราะงานในกลุ่มของโรงพยาบาลจิตเวช เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้ป่วยรวมไปถึงการให้คำปรึกษาต่างๆ ทำให้คนที่ทำงานด้านนี้มีจิตที่เป็นสาธารณะทำให้มองว่าในเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินไม่ใช่ประเด็นหรือปัจจัยที่สำคัญ เพราะเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินจะได้จากเงินเดือนและค่าตำแหน่งเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งปัจจัยการรับรู้ในบทบาทเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งจำเป็นในการทำหน้าที่ของทุกองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในโครงสร้างของสังคม ซึ่งประกอบด้วยลักษณะงานที่ทำทลายลักษณะงานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และลักษณะงานที่มีความสำคัญ ลักษณะงานที่ทำทลายเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและปัจจัยที่จะเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนองความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นลักษณะงานที่ทำทลายจึงมีผลโดยตรงต่อความผูกพันขององค์กร แต่ในทางตรงกันข้าม หากงานไม่มีสาระหรือไม่มีความสำคัญต่อองค์กรหรืองานที่ซ้ำซากจำเจไม่มีโอกาสคิดหรือตัดสินใจในงานที่ทำอยู่ จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งกรูสกี (Grusky.1966: 488-503) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ความทำทลายของงานมีอิทธิพลต่อระดับความความผูกพันต่อองค์กร โดยสมาชิกองค์กรที่มีความรู้สึกว่าได้รับผิดชอบที่ทำทลายและต้องเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งมีความผูกพันต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่เขารับผิดชอบอยู่มากเท่านั้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนของความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชที่พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่และไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน อยู่ในระดับปานกลาง

แสดงให้เห็นว่า พนักงานและบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชกำลังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยการเปลี่ยนแปลงความสนใจด้วยวิธีการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกัตบุคคล และการกระตุ้นเขาวงกตปัญหา ผู้บริหารในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชควรพัฒนาด้านการกระตุ้นเขาวงกตปัญหาและการมุ่งให้ความสำคัญสัมพันธ์เป็นรายบุคคลให้มากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาและการทำงานเพื่อคณะและเพื่อองค์กรมากกว่าเพื่อตนเอง โดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การจูงใจ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ การพัฒนาคุณภาพ 4 ขั้นตอน หรือ P D C A ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ/ประเมิน (Check) และการพัฒนา/ปรับปรุงแก้ไข (Action) เป็นต้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของเพศหญิงมีมากกว่าระดับความผูกพันของเพศชาย ผู้นำควรให้ความสำคัญเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงสายงานด้านการบริหารบุคลากรของโรงพยาบาลในกลุ่มจิตเวช เพื่อหามาตรการในการแก้ไขส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของเพศหญิงโดยวิธีการเพิ่มผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวงกตปัญหา และการคำนึงถึงเอกัตบุคคล และผลประโยชน์ตอบแทนทั้ง 2 ด้านประกอบด้วย ผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่และไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการพัฒนาผู้บริหารในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชควรให้ความสำคัญทั้ง 6 ด้าน คือ

ด้านการสร้างบารมี โดยการทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

การกระตุ้นเขาวงกตปัญหาโดยการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล โดยการให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการ การและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงส่งสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจ โดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

ผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น ค่าประกันสุขภาพ ค่าประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษา ค่าจ้างในวันลา เป็นต้น

ส่วนผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน คือ ลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจ เช่น งานที่น่าสนใจ งานที่ทำหาย ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น และสภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วม สภาพการทำงานที่ดี และปลอดภัย เป็นต้น

ทั้งนี้เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ของโรงพยาบาลจิตเวช และเพื่อการบริหารจัดการระบบงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงปัญหาในแต่ละบริบทของโรงพยาบาลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในกลุ่มโรงพยาบาลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### **ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป**

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำผลมาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำคู่ใหม่กับการสร้างบารมีของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช
2. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช
3. รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช
4. รูปแบบผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช