

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม<sup>1</sup>

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECT  
PERSONNEL MOTIVATION FOR PERFORMANCE AT SUDDHAVEJ HOSPITAL,  
MAHASARAKHAM UNIVERSITY'S FACULTY OF MEDICINE

เจษฎางค์ เกษทองมา<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การวิจัยในครั้งนี้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 355 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 188 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .555 เมื่อพิจารณาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในรายละเอียดรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่าระดับของแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่มีระดับของแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ (3)

<sup>1</sup> ความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> นักศึกษาโครงการทวิปริญญาโท หลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## **Abstract**

This independent study was a survey research. The research objectives are as follows: (1) To investigate the motivation for performance of Suddhavej Hospital Faculty of Medicine Mahasarakham University personnel.(2) To investigate transformational leadership and organizational culture as they relate to employee motivation Suddhavej Hospital Faculty of Medicine Mahasarakham University. The data for this study was gathered using a population questionnaire, which was distributed to Suddhavej Hospital employees.A total of 355 employees from Suddhavej Hospital Faculty of Medicine Mahasarakham University in the study, with a sample size of 188 people. The following statistics were used to analyze the data: Frequency Parsing, Percentage, Mean, Standard Deviation Pearson's Correlation Coefficient Analysis simple regression and multiple regression analysis. The study's findings revealed that (1) the motivation for the performance of the personnel of Suddhavej Hospital Faculty of Medicine Mahasarakham University had a high level of overall motivation, with a mean of 3.45 and a standard deviation of 0.555. When it comes to the level of motivation needed to complete the tasks in each area, they are as follows: the success of the work, the nature of the work interpersonal relationship in terms of progress and job security, working environment that there were found that the level of motivation was at a high level. In terms of compensation and welfare, with a low level of motivation, has an average of 2.56. (2) Perceived factors of leadership change affect the performance motivation of personnel at Suddhavej Hospital Faculty of Medicine Mahasarakham University with a statistical significance of 0.05, which are the aspect of having an ideological influence or being a charismatic person is absent. (3) Organizational culture at Suddhavej Hospital Faculty of Medicine

Maharakham University that influences employee motivation to perform well with a statistical significance of 0.05 which are as follows : clan culture, adaptability culture, bureaucratic culture, and achievement culture.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Motivation

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี รวมทั้งโรคระบาดที่เป็นผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบ ซึ่งเป็นความท้าทายที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันในสภาวะปัจจุบัน และปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดขององค์กร สำหรับการพัฒน์ที่สำคัญนอกจากจะต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงแล้ว บุคลากร หรือคนยังเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ อีกหนึ่งองค์กรที่มีความสำคัญที่ให้บริการและการดูแลสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริการสุขภาพที่สำคัญต่อประเทศ เมื่อโรคระบาดมีการพัฒนาสายพันธุ์ และมีการแพร่ระบาดจนส่งผลกระทบต่อทำให้บริการและการดูแลสุขภาพโดยรวมไปด้วย โรงพยาบาล สถานพยาบาล หรือศูนย์การแพทย์เป็นองค์กรที่สำคัญในระบบบริการสุขภาพ และมีแนวโน้มเติบโตสูงว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีอัตราการแข่งขันสูงและไม่น้อยกว่าธุรกิจบริการรูปแบบอื่น ๆ การปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การเปิดคลินิกพิเศษ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทางกายภาพ การสื่อสาร โฆษณา การปรับโครงสร้างองค์กร ปรับรูปแบบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรรับมือกับผลกระทบ เกิดความก้าวหน้าสามารถดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่รอดและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาวได้

จากสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้องค์กรต้องพยายามสร้างผู้นำที่มีความสามารถ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานและบริการ พร้อมทั้งสร้างเทคนิควิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถรองรับกับสภาวะแรงกดดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และส่งผลเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นจึงเป็นปัจจัยสำคัญภายในองค์กรเสมอ บุคลิกภาพของผู้นำที่มีความแตกต่างกันอย่างมากในด้านทักษะและการแรงจูงใจ ย่อมแสดงถึง

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำแต่ละคนได้อย่างมาก (Rainey, 2014) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะของการชี้นำ จูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร ทั้งยังสามารถทำให้ผู้ตาม หรือสมาชิกเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงควรได้มาจากความต้องการของสมาชิก หรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งการเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำควรเสนอความคิดของตนให้สมาชิก หรือบุคลากรได้รับรู้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการในสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยผู้นำต้องเอาใจใส่ต่อการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการปฏิบัติการกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ (Kimbrough and Burkett, 1990) และนอกเหนือจากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแล้วความอยู่รอดขององค์กรยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ ประการแรก การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตลอดจนวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประการที่สอง การประสมประสานภายใน โดยการหาวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548, น.201 อ้างถึงใน นิภาวรรณ วรญาณ, 2556)

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทั้งระบบ การบริหาร การจัดการ นโยบาย วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีการบริการ สภาพแวดล้อมและบุคลากร นับว่าเป็นส่วนหนึ่งในการวางรากฐานทางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านค่านิยมและบรรทัดฐานที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสมาชิก หรือบุคลากรในองค์กรทั้งด้านพฤติกรรมและรูปแบบวิถีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสะท้อนถึงศักยภาพขององค์กร ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกิดจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการดำเนินตามแผนขององค์กรจนสามารถเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ (ฐาปนา ฉันทไพศาล, 2559: 3-12) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของมนุษย์ และระบบสังคม (Scott, Mannion, Davies, and Marshall, 2003: 924) อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิก หรือบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในวัฒนธรรมมาก จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในหน้าที่การงานมากขึ้น (Chang and Lee, 2007) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในกลุ่มบริการทางการแพทย์ ที่ให้ความสำคัญกับการบริการ โดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้รับบริการที่มีความ

เพราะบางกว่าในองค์การประเภทอื่น วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติต่อผู้รับบริการในเชิงประจักษ์

โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหนึ่งองค์การในระบบบริการสุขภาพที่จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานภายในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อเปิดทำการเรียนการสอนแก่นิสิตแพทย์ และกลุ่มนิสิตสายวิทยาศาสตร์สุขภาพ รวมถึงสาขาอื่น ๆ และเพื่อให้บริการทางการแพทย์และสุขภาพชุมชนที่เน้นการให้บริการรักษาพยาบาลระดับตติยภูมิ ทติยภูมิ และปฐมภูมิตามลำดับ ตลอดจนเป็นสถานที่ศึกษาวิจัย พัฒนาด้านบุคลากรทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ วิชาการ และประสานงานกับสถาบันการแพทย์ทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการด้านสุขภาพของประเทศ ซึ่งระยะแรกได้เปิดให้บริการผู้ป่วยใน จำนวน 30 เตียง ปัจจุบันโรงพยาบาลสุทธาเวชเปิดให้บริการตรวจรักษาโรคทั่วไป และโรคเฉพาะทางด้วยแพทย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ พร้อมเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย และยังเปิดให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน จำนวน 124 เตียง ตลอดจนผู้ป่วยฉุกเฉินตลอด 24 ชั่วโมง และจะพัฒนาศักยภาพการให้บริการผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเป็น 400 เตียงในปี 2567 เพื่อเป็นโรงเรียนแพทย์ตามเกณฑ์มาตรฐานที่แพทยสภา และพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลที่เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นและส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพขององค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามมาตรฐาน โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบการให้บริการสุขภาพชุมชนจำนวน 6 ชุมชน ประกอบด้วย ชุมชนศรีสวัสดิ์ 1 ชุมชนศรีสวัสดิ์ 2 ชุมชนศรีสวัสดิ์ 3 ชุมชนปัจฉิมทัศน์ 1 ชุมชนปัจฉิมทัศน์ 2 ชุมชนดักสิลา ตำบลตลาดอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รวมไปถึงนิสิตและบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคุณภาพการบริการจึงถือเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่จำเป็นบนพื้นฐานของมาตรฐานทางวิชาชีพซึ่งโรงพยาบาลจัดเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริการสุขภาพที่จำเป็นต้องมีการจัดระบบบริการและระบบการทำงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน การบริการสุขภาพจึงกลายเป็นส่วนสำคัญสำหรับการแข่งขันขององค์การ โรงพยาบาล ซึ่งโรงพยาบาลในกำกับของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวร่วมกับการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล 2557, น.26 อ้างถึงใน ศศิประภา วุฒิจรรณพันธ์ และคณะ, 2559) เมื่อมีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลบุคลากรระดับปฏิบัติการถือเป็นบุคลากรที่มีปริมาณมากที่สุดที่สุดในโรงพยาบาล และเป็นหัวใจหลักขององค์การ โดยอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต จิตใจ มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามภารกิจขององค์การการดึงศักยภาพในแต่ละบุคคลออกมา

ย่อมต้องใช้เทคนิค กลยุทธ์ และสร้างแรงจูงใจอีกทั้งยังกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญกับองค์กร (ศิริวิไล กุลทรัพย์ศุขธา, 2552) ในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ภายในองค์กร โรงพยาบาลที่บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการในแต่ละด้าน แต่ในทางตรงกันข้ามบุคลากรอาจเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาองค์กรได้ หากมีการจัดการที่ไม่ดี อันเนื่องมาจากความซับซ้อนในสายการบังคับบัญชา และความหลากหลายของวิชาชีพในโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึง 15 หน่วยงาน รวมถึงสถานการณ์การของโรคระบาดในปัจจุบัน เพื่อส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้นจึงเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจและมีส่วนร่วมกับองค์กรที่มีการบริหารหลายระดับและมีการปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง(กองการพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นแรงเสริมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตขององค์กร (Browder, 1993) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Domjan, 1996) หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจที่ดีและเหมาะสมจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความสุขกับการปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แสดงศักยภาพอย่างสุดความสามารถนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร แต่ถ้าหากไม่สามารถรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กรได้นับเป็นการสูญเสียขององค์กร เนื่องจากสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่า โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความชำนาญงาน เมื่อบุคลากรผู้นั้นออกไป องค์กรก็จำเป็นต้องมีการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมบุคลากรใหม่แทนตำแหน่งที่ว่างเท่ากับว่าองค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในกระบวนการดังกล่าวนั้นอีกทั้งยังสูญเสียคุณค่าในความรู้ความสามารถของบุคลากรดังกล่าวด้วย นับเป็นการสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมขององค์กร (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550) โรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ซึ่งจากที่กล่าวมาในข้างต้นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ควรเริ่มจากตัวผู้นำในองค์กร หากผู้นำมีความโปร่งใส ให้ความเคารพสมาชิก หรือบุคลากร และพยายามสร้างแรงจูงใจในทางบวกอยู่เสมอ เมื่อมีต้นแบบที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่ดีก็ย่อมเกิดขึ้น และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กรต่อไป

ดังนั้นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงเป็นเรื่องที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา เพื่อให้ทราบว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรในโรงพยาบาลสุทธาเวช รูปแบบใดบ้างที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การให้มีความเหมาะสม และพร้อมขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

### คำถามการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามหรือไม่ และเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### สมมติฐานของการศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางการศึกษาโดยเนื้อหาที่จะกล่าวถึงได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วนด้วยกัน อันได้แก่

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลของ โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6. กรอบแนวความคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีขอบเขตการศึกษาด้านเนื้อหาสาระดังนี้

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศึกษาตามแนวคิดของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้าง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

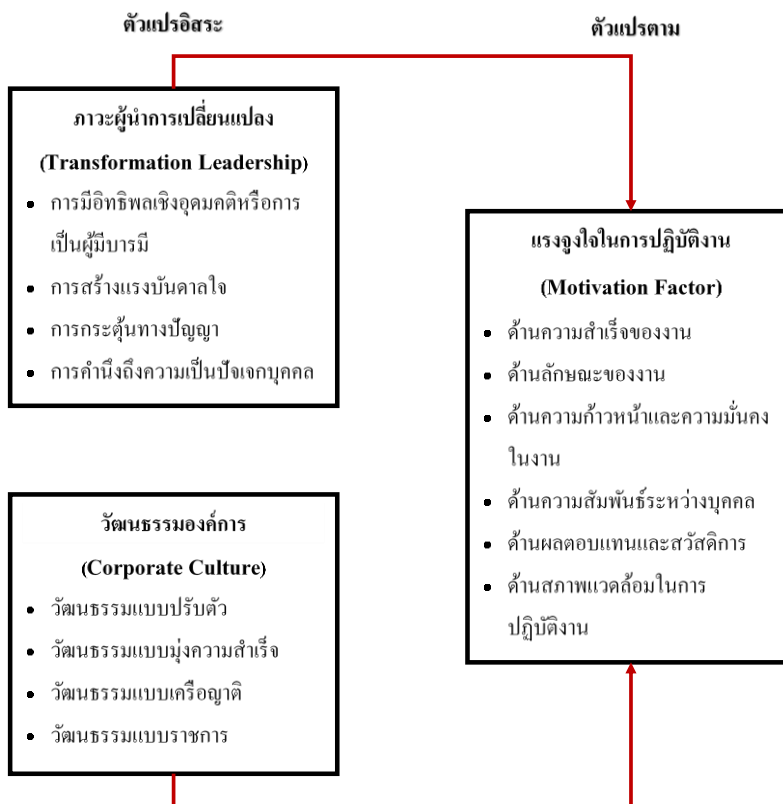
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การศึกษาวรรณกรรมองค์การ โดยการสังเคราะห์ตามแนวคิดตามแนวคิดของนักวิชาการ 3 ท่าน คือ Cameron and Quinn (1999); Daft (2003); Gordon (2002) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการสังเคราะห์ตามแนวคิดของนักวิชาการ 3 ท่าน คือ Maslow (1954); Herzberg (1974); Alderfer (1992) ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดดังนี้



## กรอบแนวคิดการวิจัย



## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เป็นการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อสำรวจตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทุกสาขาวิชาชีพของโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่งเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว จำนวนทั้งสิ้น 355 คน (ข้อมูลงานการเจ้าหน้าที่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ณ มิถุนายน 2564)

**1.2 กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัย (sample)** ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการของ Taro Yamane (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น .95 ด้วยค่าความคลาดเคลื่อนที่ .05 จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่า 188 ตัวอย่าง จากบุคลากรทั้งหมดทุกสาขาวิชาชีพของโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย คือ

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. วัฒนธรรมองค์กรมี 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิด จากนั้นนำกรอบแนวคิดที่ได้ไปสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะของเครื่องมือหรือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ลักษณะการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ด้าน มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 20 ข้อ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ด้าน มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 14 ข้อ

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 31 ข้อ

**ส่วนที่ 5** ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 แต่ละข้อคำถาม ได้ออกแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale ซึ่งจะมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

#### **4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบประเมินที่ใช้ในการวิจัยมาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

4.1 ความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แนวคิด และการใช้สำนวนภาษาที่ถูกต้องเหมาะสมให้ครอบคลุมในทุกประเด็น และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการปรึกษา และสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นจึงทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้เหมาะสม

4.2 ความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Pilot test) กับกลุ่มทดสอบ โดยมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 ราย ก่อนการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามที่ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือตามแนวคิดของครอนบาค (Cronbach) จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยจะยอมรับการทดสอบเมื่อมีค่า Alpha มากกว่าหรือเท่ากับ 0.9 ซึ่งผลการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 0.971

#### **5. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพในการเก็บข้อมูล โดยทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บข้อมูลมี จำนวน 188 คน โดยจะดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

5.1 ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร โรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.2 ดำเนินการส่งแบบประเมินชุดจริงที่ได้ตรวจสอบคุณภาพแล้วให้แก่กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับนำมาวิเคราะห์ต่อไป

5.3 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดและนำคะแนนที่ได้ทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยสถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตัวแปรต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นตามระดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	จัดอยู่ในกลุ่มระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	จัดอยู่ในกลุ่มระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	จัดอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	จัดอยู่ในกลุ่มระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	จัดอยู่ในกลุ่มระดับน้อยที่สุด

และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรหรือพยากรณ์โดยสถิติเชิงอนุมานด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 12 ระดับตาม Gene

## 7. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สรุปผลได้ดังนี้

7.1 ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 86.2) มีอายุ 20 – 30 ปี (ร้อยละ 57.4) มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 64.9) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 68.6) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 57.4) มีลักษณะการปฏิบัติงานที่อยู่ในสายวิชาชีพสาธารณสุข (บุคลากรทุกสายงานที่มีใบประกอบวิชาชีพ) (ร้อยละ 49.5) มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 28.7) และระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลอยู่ที่ 1 – 5 ปี (ร้อยละ 54.8)

7.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ( $\bar{X} = 3.54$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .725 (S.D. = .725) เรียงตามลำดับ คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.55$ ) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมี ( $\bar{X} = 3.52$ ) และสุดท้ายการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.48$ )

7.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ( $\bar{X} = 3.63$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .613 เรียงลำดับ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ( $\bar{X} =$

3.75) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสำเร็จ ( $\bar{X}$ = 3.69) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ( $\bar{X}$ = 3.63) และสุดท้าย วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ( $\bar{X}$ = 3.47)

7.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ( $\bar{X}$ = 3.45) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .555 (S.D. = .555) เรียงตามลำดับ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ( $\bar{X}$ = 3.45) ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X}$ = 3.45) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X}$ = 3.45) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ( $\bar{X}$ = 3.45) ด้านภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$ = 3.45) และสุดท้ายด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ( $\bar{X}$ = 3.45)

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สรุปผลได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลเชิงลบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สรุปผลได้ว่า วัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมในทุกรูปแบบส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยมีดังนี้

1. ผู้นำในองค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวิชาชีพในองค์กรด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรมรวมถึงให้การยอมรับและชื่นชมบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่าสม่ำเสมอเพื่อเป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ การงานให้รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและวิชาชีพ พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนเอง

2. ผู้นำในองค์กรอาจจะส่งเสริมองค์การให้มีวัฒนธรรมองค์การแบบผสมผสานหรือปรับให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการนำจุดเด่นในแต่ละวัฒนธรรมมาใช้ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีช่วงวัย มีกลุ่มวิชาชีพจำนวนมากและแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเบื้องต้นให้การตัดสินใจและปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ หรือมาคิดต้องงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กรและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถต่อไปเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

### ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษากครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลสุทธาเวช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### บรรณานุกรม

- กองการพยาบาล, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2539). *บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล: ที่ปฏิบัติการในโรงพยาบาล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐาปนา ฉันทไพศาล. (2559). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศศิประภา วุฒิจรูญพันธ์, ภูษิตา อินทรประสงค์, จุฑาธิป ศิลบุตร และชุนนุช สัตยสมบูรณ์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและคุณภาพการบริการงานผู้ป่วยในตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง*. *วารสารการพยาบาล*, 18(2).
- ศิริไอล กุลทรัพย์สุตรา. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนยีเนียริง (1964) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์.

Browder, R. (1993). *Social psychology*. NY: Free Press.

- Chang, S. and Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185. Retrieved August 7, 2021, from <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essential of Psychological Testing*. (5<sup>th</sup> ed.). NY: Harper and Row Publishers Inc.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- Kimbrough; and Burkett. (1990). *The principalship: concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. NY: John Wiley&Sons.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, 38(3), 923-945.
- Yamane, Taro. (1970). *Statistics: An Introductory Analysis*. (2<sup>rd</sup> ed). Tokyo: John Weatherhill.