

**อิทธิพลความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรต้นกลาง
ที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานบริหารผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล***

**THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AS MEDIATING VARIABLES LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO
JOB PERFORMANCE OF ELDERLY CARE WORKERS IN BANGKOK
METROPOLITAN AND VICINITY AREAS**

ปณยสิตา วโรตมะกุล*, สุมาลี รมณัญญ์

Panyasitar Warotamakul*, Sumalee Rammanut

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Graduate School, Southeast Asia University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: W.Panyasitar@gmail.com

*Tel: 063-156-6235

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรต้นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการทำงาน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธีกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ คือ พนักงานบริหารผู้สูงอายุ จำนวน 500 คน โดยสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและโมเดลสมการโครงสร้าง เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานบริการผู้สูงอายุ จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.719$) และความผูกพันองค์กร ($\beta = 0.494$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ($\beta = 0.131$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กร โดยมีอิทธิพลรวม (Total Effect) เท่ากับ 0.545 ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกลาง โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.472$) ขณะที่ความผูกพันองค์กรไม่ส่งผลโดยตรง ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนข้อค้นพบเชิงปริมาณ โดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงความมั่นคงทางใจในระยะยาว และบ่งชี้ว่าเป็นการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืนในบริบทธุรกิจบริการผู้สูงอายุ โดยเฉพาะในด้านแรงจูงใจภายใน ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันองค์กร, ประสิทธิภาพการทำงาน, ธุรกิจบริการผู้สูงอายุ



Abstract

This study aimed to 1) Examine the levels of transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and job performance and 2) Investigate the mediating effects of job satisfaction and organizational commitment towards between transformational leadership and job performance. A mixed-methods design was employed. Quantitative data were multistage randomized from 500 elderly care workers and analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling (SEM). Qualitative data were obtained through in-depth interview with 8 administrators of elderly care facilities, selected using a purposive sampling. This qualitative data was analyzed using content analysis. The findings revealed that 1) Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and job performance were at the highest levels and 2) Transformational leadership had significant positive direct effects on job satisfaction ($\beta = 0.719$) and organizational commitment ($\beta = 0.494$), but no significant direct effect on job performance ($\beta = 0.131$). However, transformational leadership indirectly influenced job performance through job satisfaction and organizational commitment, with a total effect of 0.545. Job satisfaction, mediator variable, had a significant direct effect on job performance ($\beta = 0.472$), whereas organizational commitment did not exert a direct effect. Qualitative research supports quantitative findings, reflecting that transformational leadership promotes job satisfaction and long-term emotional security, indicating to sustainable improvements in performance within the elderly care business context.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance, Elderly Care Services

บทนำ

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ โดยมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปประมาณ 13.06 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20.08 ของประชากรทั้งหมด และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลซึ่งมีจำนวนผู้สูงอายุสูง (กรมอนามัย, 2565) สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ความต้องการบริการบริบาลผู้สูงอายุขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งภาครัฐและเอกชน การเพิ่มขึ้นของสถานบริบาลสะท้อนถึงความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริบาลมีความซับซ้อนและต้องอาศัยความทุ่มเทสูงยังพบข้อร้องเรียนด้านมาตรฐานการดูแลและการขาดแคลนบุคลากร ซึ่งสะท้อนช่องว่างด้านการบริหารจัดการ (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2568) นอกจากนี้ พนักงานบริบาลต้องรับภาระทางร่างกายและอารมณ์อย่างต่อเนื่อง ปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยตรง (กรมอนามัย, 2565) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพและความยั่งยืนของการดูแลผู้สูงอายุในระยะยาว

ในเชิงทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ยกระดับความหมายของงาน เสริมสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในองค์กรบริการสุขภาพ งานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้น พบว่า ภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน ลดอัตราการลาออก และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Gebreheat, G. et al., 2023); (Labrague, L. J., 2024) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาความสัมพันธ์แบบทางตรงระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยการศึกษาตัวแปรเชิงจิตวิทยาภายในบุคคลในฐานะ

ตัวแปรคั่นกลางยังคงมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในบริบทงานบริหารผู้สูงอายุซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องอาศัยความผูกพันและแรงจูงใจภายในค่อนข้างสูง กลไกดังกล่าวอธิบายได้ว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารเป้าหมายองค์กรได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเข้าใจในคุณค่าของงาน รู้สึกมีส่วนร่วม และพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งท้ายที่สุดสะท้อนออกมาในรูปของประสิทธิภาพการทำงาน

การวิจัยนี้ตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดสำคัญ 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งยกระดับแรงจูงใจและค่านิยมของผู้ตามให้ทำงานเกินความคาดหวังเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, B. M., 1985); (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1990) ขณะที่ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานต่อหน้าที่งาน สภาพแวดล้อม และผลตอบแทนที่ได้รับ โดยเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า และความสัมพันธ์ในการทำงาน (Winarsih, T. & Fariz, F., 2021) ส่วนความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสัมพันธ์เชิงจิตใจระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งสะท้อนความตั้งใจที่จะคงอยู่และทุ่มเทให้กับองค์กร โดยประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านอารมณ์ 2) การคงอยู่ และ 3) บรรทัดฐานทางสังคม (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990) และสุดท้าย ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) หมายถึง ระดับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ เวลา ต้นทุน และพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนองค์กร (Davidescu, A. A. et al., 2020); (Vuong, B. N. et al., 2023) โดยในมิติประสิทธิภาพการทำงานของผู้ดูแลผู้สูงอายุครอบคลุมถึงความสะอาดและความปลอดภัยในการดูแล และความสามารถในการป้องกันเหตุไม่พึงประสงค์ ซึ่งสะท้อนคุณภาพการให้บริการและมาตรฐานการดูแลในภาพรวม (OECD, 2020) เมื่อกล่าวถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้ง 4 ตัวแปร สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ความพึงพอใจดังกล่าวจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร และสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

แม้งานวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานจะมีอย่างกว้างขวาง แต่การศึกษาที่บูรณาการตัวแปรทั้งสี่ในกลุ่มพนักงานบริหารผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลยังมีจำกัด โดยเฉพาะการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุในลักษณะโครงสร้าง (Structural Model) ที่สามารถอธิบายบทบาทของตัวแปรคั่นกลางอย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางของประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษาจะช่วยอธิบายกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานบริหารผู้สูงอายุ และเป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนานโยบายและยกระดับคุณภาพการดูแลผู้สูงอายุอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริหารผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริหารผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานบริบาลผู้สูงอายุที่ปฏิบัติงานในสถานบริบาลผู้สูงอายุทั้งภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีจำนวนสถานประกอบการดูแลผู้สูงอายุจำนวนมาก ประกอบกับการมีจำนวนประชากรผู้สูงอายุในระดับสูงตามโครงสร้างประชากรเมืองขนาดใหญ่ของประเทศ จึงเป็นพื้นที่ที่มีความเหมาะสมในการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ (กองนโยบายและแผนงานสำนักการวางแผนและพัฒนาเมือง กรุงเทพมหานคร, 2567); (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) พนักงานบริบาลผู้สูงอายุที่ปฏิบัติงานในสถานบริบาลผู้สูงอายุทั้งภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีจำนวนทั้งสิ้น 10,246 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ อย่างน้อย 10 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า โดยมีพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 34 ค่า และเพื่อข้อมูลสูญหายจึงกำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 500 คน ซึ่งเป็นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร (Multivariate Analysis) (Comrey, A. L. & Lee, H. B., 1992) ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนจำนวนพนักงานบริบาลผู้สูงอายุในแต่ละจังหวัด และคัดเลือกสถานบริบาลที่ได้รับอนุญาตอย่างถูกต้องตามกฎหมาย แล้วสุ่มเลือกพนักงานบริบาลที่มีประสิทธิภาพการทำงานในสถานบริบาลอย่างน้อยหนึ่งปี

ประชากรในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง โดยเลือกหัวหน้าพนักงานบริบาลผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งได้รับรางวัล Excellence in Service Quality Award จากงานมอบรางวัล “Thailand Wellness & Healthcare Expo 2025” จำนวน 4 สถานบริบาล แสดงถึงการยกระดับมาตรฐานการบริบาลผู้สูงอายุในบริบทบริการระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุของประเทศ (สมาคมการค้าและการบริการสุขภาพผู้สูงอายุไทย, 2568) และสามารถสะท้อน “best practice” ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยได้อย่างชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลสถานบริบาลละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน และใช้หลักการอิ่มตัวของข้อมูล (data saturation) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งพบว่า ข้อมูลที่ได้มีความซ้ำซ้อนและเพียงพอในการอธิบายปรากฏการณ์ (Creswell, J. W. & Poth, C. N., 2018) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบหลายตัวเลือก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจ โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 3) ความพึงพอใจในงาน หมายถึง สภาวะทางอารมณ์และทัศนคติของบุคคลต่อการทำงานในองค์กร อันเกิดจากประสบการณ์และการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความผูกพันองค์กร หมายถึง ทัศนคติของบุคคลต่อองค์กรที่สะท้อนถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความเต็มใจในการทุ่มเททำงาน และ 5) ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อลดความสิ้นเปลืองและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม และให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร

แบบสอบถามส่วนที่ 2 - 5 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบ Likert's Scale ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด (Likert, R., 1932) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่า IOC คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า 0.5 ขึ้นไป และความเที่ยงโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัคที่มีค่า 0.7 ขึ้นไป (Hair Jr, J. F. et al., 2009) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลผล ค่าคะแนนเฉลี่ย โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Best, J. W., 1981)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สร้างข้อคำถามครอบคลุมประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัยแล้วนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนประสบการณ์และมุมมองเชิงบริหารอย่างอิสระ ผู้วิจัยได้นำหลักการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้หลักการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งจากผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสร้างความมั่นใจในคุณภาพของข้อมูล (วรรณิ แกมเกตุ, 2555)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตการเก็บข้อมูลติดต่อกับสถานบริบาลผู้สูงอายุที่ผู้ประกอบการเต็มใจให้พนักงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ประกอบการขอความร่วมมือพนักงานตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจและตอบตามความเป็นจริงโดยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หลังจากนั้น ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองให้แก่พนักงานบริบาลผู้สูงอายุในสถานบริบาลที่เข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและยืนยันการรักษาความลับของข้อมูล เพื่อสร้างความมั่นใจและลดอคติในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้ถูกตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์

การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมบันทึกเสียงและถอดความข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ทั้งนี้ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) ใช้เกณฑ์ของ Hair Jr, J. F. et al. โดยพิจารณาหลายดัชนีร่วมกัน ได้แก่ ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 3 ค่า CFI และ TLI มากกว่า 0.90 ค่า RMSEA และ SRMR น้อยกว่า 0.08 ซึ่งสะท้อนว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร โดยกำหนดสมมติฐานการวิจัย 7 ข้อ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 4) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 5) ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 6) ความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานคร



และปริมาณ และ 7) ความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริหารผู้สูงอายุ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยดำเนินการใส่รหัสจัดหมวดหมู่ และสังเคราะห์ประเด็นหลักที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำมาเปรียบเทียบและสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์จากทั้งสองส่วนถูกนำมาบูรณาการเพื่ออภิปรายผลและอธิบายปรากฏการณ์เชิงการบริหารในบริบทธุรกิจบริหารผู้สูงอายุอย่างรอบด้าน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล และเป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 41 - 50 ปีมีรายได้เฉลี่ย 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน และส่วนใหญ่มัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายปฏิบัติในวัยทำงานหลักของภาคบริการดูแลผู้สูงอายุ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน

นำเสนอทั้งข้อมูลเชิงปริมาณดังตารางที่ 1 โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.67	0.31	มากที่สุด
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.71	0.34	มากที่สุด
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.67	0.42	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.64	0.42	มากที่สุด
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.65	0.42	มากที่สุด
ความพึงพอใจในงาน	4.64	0.32	มากที่สุด
1. ผู้บังคับบัญชา	4.65	0.42	มากที่สุด
2. โอกาสก้าวหน้า	4.62	0.42	มากที่สุด
3. ค่าตอบแทน	4.70	0.38	มากที่สุด
4. ลักษณะงาน	4.60	0.45	มากที่สุด
ความผูกพันองค์กร	4.62	0.37	มากที่สุด
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	4.61	0.43	มากที่สุด
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	4.63	0.43	มากที่สุด
3. บรรทัดฐานทางสังคม	4.63	0.41	มากที่สุด
ประสิทธิภาพการทำงาน	4.70	0.30	มากที่สุด
1. คุณภาพของงาน	4.67	0.37	มากที่สุด
2. ปริมาณงาน	4.72	0.38	มากที่สุด
3. เวลา	4.72	0.36	มากที่สุด
4. ค่าใช้จ่าย	4.68	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 4.67 (S.D. = 0.31)

ระดับความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ความคิดเห็นต่อความพึงพอใจ ในงาน จำแนกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชา 2) โอกาสก้าวหน้า 3) ค่าตอบแทน และ 4) ลักษณะงาน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 4.64 (S.D. = 0.32)

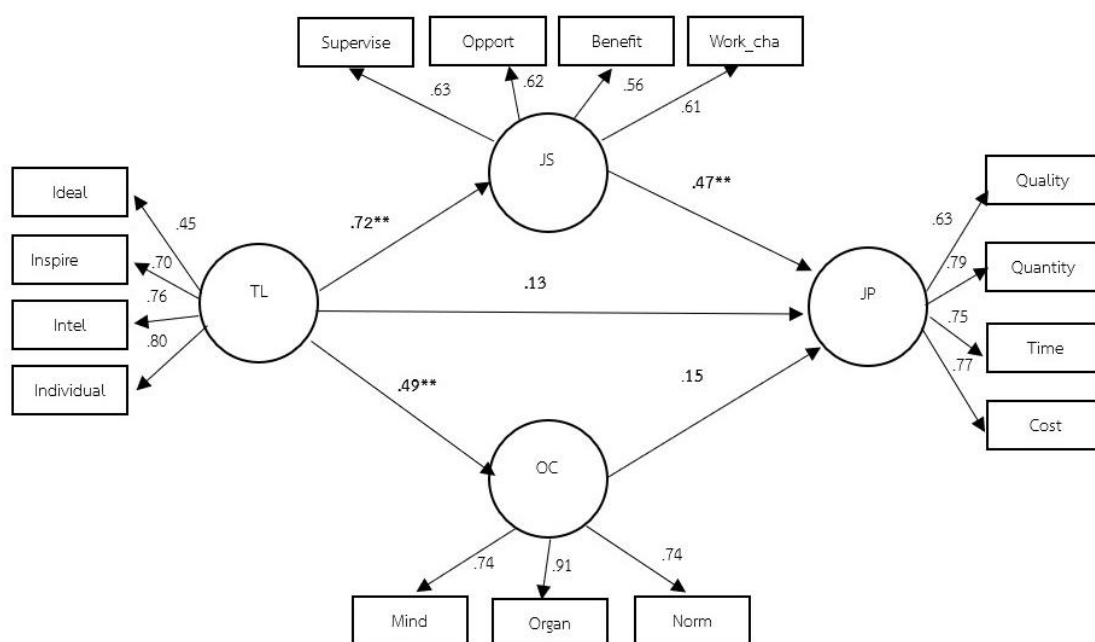
ระดับความผูกพันองค์กร ผลการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และ 3) บรรทัด ฐานทางสังคม ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 4.62 (S.D. = 0.37)

ระดับประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การทำงาน จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณงาน 3) เวลา และ 4) ค่าใช้จ่าย ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 4.70 (S.D. = 0.30)

3. ผลการศึกษาอิทธิพลความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรต้นกลาง

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงเส้นทาง (Path Analysis) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพ การทำงาน โดยพิจารณาทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.719$) ขณะที่อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่ปรากฏนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณา อิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวม ต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับค่อนข้างสูง (Total Effect = 0.545) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.414

นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (Total Effect = 0.472) ในขณะที่ความผูกพันองค์กรไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อกลางที่มีบทบาทสำคัญมากกว่าความผูกพันองค์กรในโมเดลนี้ (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการทำงาน



$\chi^2 = 94.889$ df = 74 P-value = 0.051 $\chi^2/df = 1.282$ CFI = 0.994 RMR = 0.005 RMSEA = 0.024

หมายเหตุ: ** P < 0.001 TL = Transformation Leadership JS = Job Satisfaction

OC = Organizational Commitment JP = Job Performance

จากภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการทำงานที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 94.889$ df = 74 P-value = 0.051 $\chi^2/df = 1.282$ CFI = 0.994 RMR = 0.005 RMSEA = 0.024 ซึ่งพบว่า ผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานในบริบทของสถานบริบาลผู้สูงอายุ โดยสามารถสังเคราะห์สาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริบาล โดยส่งผลต่อประสิทธิภาพทั้งทางตรงและผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กร ผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีอิทธิพลเชิงบวก และให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและประคับประคองบุคลากรในสถานการณ์กดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์

“...สิ่งที่ผมจะสังเกตที่น้องหรือว่าตัวผมที่จะต้องเจอ ก็คือ การกำจัดความเครียด และในสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม แล้วก็การสนับสนุนจากสถานที่ทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากทีมงานกับผู้ตัวผู้บริหารเองที่จะมีการทำงานร่วมกันและการให้กำลังใจ...”

2. ความพึงพอใจในงานของพนักงานบริบาลเกิดจากหลายมิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำและความเป็นธรรมในการบริหาร ลักษณะงานที่มีภาระทางอารมณ์สูง และค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่เหมาะสม หากขาดระบบสนับสนุนหรือการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลให้ความพึงพอใจลดลงและกระทบต่อการคงอยู่ในงาน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์

“หัวหน้างานก็ต้องเข้าใจลูกน้องให้มากขึ้นกว่าเดิม... มีปัญหาทางครอบครัว ปัญหาทางการเงิน ไม่ใช่แค่เรื่องงาน”

3. ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากความไว้วางใจและความมั่นคงทางจิตใจ มากกว่าสัญญาจ้างเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย สัมพันธภาพในองค์กร ความมั่นคงด้านรายได้และสวัสดิการ และบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนความสัมพันธ์ที่ดีและวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นช่วยส่งเสริมการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์

“หัวหน้าที่นี่ไม่ได้เป็นแค่เจ้านาย เหมือนเป็นผู้ปกครอง คอยดูแล ถ้ามองทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเวลาเรามีปัญหาก็ให้คำแนะนำทั้งเรื่องเงินและครอบครัว เหมือนคนในครอบครัว ทำให้รู้สึกดีอยากทำงานที่นี่ต่อ”

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ สรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารจัดการบุคลากรในบริบทธุรกิจดูแลผู้สูงอายุ มีรากฐานสำคัญมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีกระบวนการส่งผ่านอิทธิพลตามลำดับขั้น ดังนี้

1. บทบาทของผู้นำในฐานะกลไกทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำทำหน้าที่เป็นกลไกทางจิตวิทยาที่สำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ โดยผู้นำที่มีความยุติธรรม เข้าใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถลดแรงกดดันและประคับประคองสภาวะอารมณ์ของบุคลากรได้ส่งผลให้บุคลากรมีความสมดุลทางจิตใจและพร้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากความพร้อมทางใจสู่ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ เมื่อบุคลากรได้รับการดูแลด้านสภาวะจิตใจอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นโดยมีสภาพแวดล้อมและระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญ

3. ความยั่งยืนผ่านความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่สะท้อนความสำเร็จเชิงยั่งยืนของการบริหารเกิดจากความศรัทธาและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งช่วยลดการลาออกและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ดังนั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้จึงนำไปสู่ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์ที่ว่า การยกระดับคุณภาพบริการดูแลผู้สูงอายุ มิอาจทำได้ด้วยการเพิ่มกฎระเบียบหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่เน้นความเข้าใจเข้าใจมนุษย์ (Empathy) ควบคู่ไปกับการจัดวางระบบบริหารจัดการทรัพยากรที่มีธรรมาภิบาล เพื่อประสานคน และงานให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้เป็น 2 ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร สะท้อนให้เห็นว่าบริบทของสถานบริบาลผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการสร้างประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน ทั้งในมิติของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจ (Bass, B. M., 1985) การตอบสนองความต้องการของบุคลากรซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน (Riyanto, S. et al., 2023) และการก่อรูปของความผูกพันองค์กรในเชิงจิตใจ (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าปัจจัยเชิงจิตวิทยาและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davidescu, A. A. et al., 2020) โดยเฉพาะในบริบทงานบริบาลผู้สูงอายุที่ต้องอาศัยทั้งทักษะวิชาชีพและความทุ่มเททางอารมณ์ ผลลัพธ์ดังกล่าวจึงสะท้อนถึงความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ความผูกพัน และการปฏิบัติงานในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

2. อิทธิพลความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง มีข้อค้นพบที่สำคัญนำไปสู่การอภิปรายผลใน 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงกลไกมากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass, B. M. & Avolio, B. J. พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีได้มุ่งสร้างผลลัพธ์ของงานในทันที หากแต่เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเชิงพฤติกรรมและเชิงคุณค่าเพื่อยกระดับแรงจูงใจ ทักษะ และความรู้ของผู้ตามให้สูงกว่าความคาดหวังเดิม และเมื่อพิจารณาในบริบทงานบริบาลผู้สูงอายุซึ่งมีมาตรฐานและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างค่อนข้างชัดเจน ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงานจึงต้องอาศัยกระบวนการภายในของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรเชื่อมโยงก่อนจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม (Bakker, A. B. et al., 2023); (Deng, H. et al., 2023)

2.2 ความพึงพอใจในงานในฐานะกลไกเชิงอารมณ์ที่แปลงอิทธิพลของผู้นำสู่การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้จากแนวคิดที่มองความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์และทัศนคติที่เกิดจากการรับรู้ว่าการต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนอง (Abu Orabi, T. et al., 2024); (Riyanto, S. et al., 2023) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การสร้าง



แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ล้วนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพทางอารมณ์ของพนักงานบริหาร (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1990); (Eaton, L. et al., 2024) ในบริบทงานบริหารผู้สูงอายุซึ่งต้องเผชิญความเหนื่อยล้าทั้งทางกายและอารมณ์ ความพึงพอใจในงานจึงทำหน้าที่เสมือนฐานความมั่นคงทางใจที่ช่วยลดความเสี่ยงของภาวะหมดไฟ และคำจูงใจให้พนักงานสามารถรักษามาตรฐานการดูแลผู้สูงอายุได้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ความผูกพันองค์กรในฐานะกลไกเชิงทัศนคติและความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงาน แม้ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จะพบว่า ความผูกพันองค์กรไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าความผูกพันองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งมีผลต่อความต่อเนื่องของการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันองค์กรที่อธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงจิตใจระยะยาวระหว่างบุคลากรกับองค์กรในมิติด้านอารมณ์ การคงอยู่ และบรรทัดฐานทางสังคม (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990) แม้ความผูกพันองค์กรจะไม่สะท้อนเป็นประสิทธิภาพที่แตกต่างอย่างชัดเจนในระยะสั้น แต่จะปรากฏในรูปของความอดทน ความสม่ำเสมอ และความตั้งใจรักษาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Winarsih, T. & Fariz, F., 2021) โดยเฉพาะในงานบริหารผู้สูงอายุที่มีภาระทั้งทางกายและอารมณ์สูง ความผูกพันองค์กรจึงทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงเสถียรภาพที่ช่วยค้ำจุนความยั่งยืนของการทำงานและการให้บริการในระยะยาวมากกว่าการสร้างผลลัพธ์เชิงปริมาณในทันที

สรุปและข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานบริการผู้สูงอายุ โดยผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริหารผู้สูงอายุอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร สะท้อนให้เห็นว่าระบบการบริหารและสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถสนับสนุนให้บุคลากรเกิดทัศนคติเชิงบวกและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริหาร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงทัศนคติของบุคลากรสู่พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความพึงพอใจในงานซึ่งมีบทบาทเด่นในการส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ขณะที่ความผูกพันองค์กรมีบทบาทต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการปฏิบัติงานในระยะยาว ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยแบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารและหัวหน้างานควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี ความยุติธรรม การรับฟัง และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลควบคู่กับการดำเนินมาตรการที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การจัดระบบพี่เลี้ยงหรือการให้คำปรึกษาเชิงจิตใจ (Mentoring System) สำหรับพนักงานบริหาร การกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับภาระงาน เช่น ค่าตอบแทนตามระดับความหนักของงานดูแล การจัดโปรแกรมลดความเครียดและป้องกันภาวะหมดไฟ (Burnout) อย่างสม่ำเสมอ และการประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงานเป็นระยะเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารงาน 2) ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดแนวทางหรือมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานบริการผู้สูงอายุ โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรเป็นเกณฑ์ประเมินคุณภาพสถานบริการควบคู่กับตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์การดูแลผู้สูงอายุ เพื่อสะท้อนคุณภาพการดูแลอย่างรอบด้าน และ 3) ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมที่อาจทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับ โดยเฉพาะตัวแปรด้านจิตวิทยาการทำงาน เช่น ภาวะเหนื่อยหน่ายในงาน (Burnout) และการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) รวมทั้งขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานบริการผู้สูงอายุในภูมิภาคอื่น

หรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสถานบริหารของรัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัยในบริบทการดูแลผู้สูงอายุของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2568). สถานประกอบการการดูแลผู้สูงอายุ กรมสนับสนุนการบริการสุขภาพ. เรียกใช้เมื่อ 20 มกราคม 2569 จาก https://www.dop.go.th/download/news/th1743570338-5622_0.pdf
- กรมอนามัย. (2565). คู่มือแนวทางปฏิบัติตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง มาตรการควบคุมกำกับดูแลการประกอบกิจการให้บริการการดูแลผู้สูงอายุที่บ้านของผู้รับบริการ พ.ศ. 2564. เรียกใช้เมื่อ 4 ตุลาคม 2568 จาก <https://homecare.anamai.moph.go.th/th/doc2/235012>
- กองนโยบายและแผนงาน สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง กรุงเทพมหานคร. (2567). สถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการการดูแลผู้สูงอายุหรือผู้มีภาวะพึ่งพิง ในกรุงเทพมหานคร. เรียกใช้เมื่อ 4 ตุลาคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/TkxyH>
- วรรณิ แกมเกตุ. (2555). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมการค้าและการบริการสุขภาพผู้สูงอายุไทย. (2568). รางวัลคุณภาพด้านการบริการผู้สูงอายุ 2025. เรียกใช้เมื่อ 4 ตุลาคม 2568 จาก <https://www.shsta.org/cat/รางวัลคุณภาพด้านการบริ/>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). การสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2567. เรียกใช้เมื่อ 4 ตุลาคม 2568 จาก <https://olderlampang.dop.go.th/th/know/1/143>
- Abu Orabi, T. et al. (2024). A bibliometric review of job satisfaction and organizational commitment in businesses area literatures. *Human Systems Management*, 43(3), 407-430.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bakker, A. B. et al. (2023). Daily transformational leadership: a source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Best, J. W. (1981). *Research in education*. (4th ed.). New Delhi: Prentice Hall of India.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A First course in factor analysis*. (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Davidescu, A. A. et al. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Deng, H. et al. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425.
- Eaton, L. et al. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125-143.



- Gebreheat, G. et al. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *Sage Open Nursing*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Hair Jr, J. F. et al. (2009). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Labrague, L. J. (2024). Relationship between transformational leadership, adverse patient events, and nurse-assessed quality of care in emergency units: The mediating role of work satisfaction. *Australasian Emergency Care*, 27(1), 49-56.
- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- OECD. (2020). Who cares? Attracting and retaining care workers for the elderly. Retrieved October 4, 2025, from <https://shorturl.asia/X15va>
- Riyanto, S. et al. (2023). Increasing job satisfaction, organizational commitment and the requirement for competence and training. *Emerging Science Journal*, 7(2), 520-537.
- Vuong, B. N. et al. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.
- Winarsih, T. & Fariz, F. (2021). The effect of job satisfaction on organizational commitment and work discipline. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, 4(1), 1328-1339.