

การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล

กอนคำ พลวงค์*

ภูษิตา อินทรประสงค์†

จรรยา กัทรอาชาชัย‡

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขจำนวน 534 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและมีการทดแทนความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.266$, $p\text{-value} \leq 0.05$) การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ร้อยละ 11.90

การวิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล คือ 1. สร้างเสริมความรู้โดยพัฒนาคู่มือการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำ 2. จัดอบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการเรียนรู้จากการทำงานและจากบุคคลอื่น 3. กำหนดให้มีระบบที่เลี้ยงและส่งเสริมการฝึกปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถ

คำสำคัญ: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, การทดแทนความเป็นผู้นำ, เจ้าหน้าที่สาธารณสุข, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

Abstract Substitutes for Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Public Health Officers in Sub-District Health Promoting Hospitals

Konkham Phonwong*, Bhusita Intaraprasong†, Janya Pattara-achachai‡

*Master Degree of Science (Public Health), Faculty of Public Health, Mahidol University

†Faculty of Public Health, Mahidol University

‡Chulabhorn International College of Medicine, Thammasat University

This study aims to investigate the association between substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of 534 public health officers in subdistrict health promoting hospitals under the inspection of Region 10, the Ministry of Public Health. The sample group was randomly chosen using stratified sampling. Data were collected by using questionnaires. Statistical analysis was performed using the computer program of Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and Multiple Regression. Re-

*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

†คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

‡วิทยาลัยแพทยศาสตร์นานาชาติจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



sults revealed that public health officers had moderate organizational citizenship behavior. Substitutes for leadership had a low positive association with the organizational citizenship behavior of public health officers ($r = 0.266$, $p\text{-value} \leq 0.05$). Substitutes for leadership could explain 11.90% (Adjusted $R^2 = 0.119$) of the variance in organizational citizenship behavior.

To achieve effective substitutes for leadership of public health officers at subdistrict health promoting hospitals, the creation of a self-development manual is suggested for public health officers to develop the leadership and train public health officers at every level, introduce the mentoring system and promote on the job training approach.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Substitutes for Leadership, Public Health Officers, Subdistrict Health Promoting Hospitals*

ภูมิหลังและเหตุผล

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืนส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร⁽¹⁾ และทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรในการบริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจากมีบทบาทในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ หากทรัพยากรบุคคลแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่บุคคลกระทำด้วยความเต็มใจ นำไปสู่การส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁽²⁾ และเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่ปฏิบัติขึ้นมาเอง โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติให้⁽³⁻⁸⁾ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล(รพ.สต.)⁽⁹⁾ เป็นหน่วยงานภาครัฐสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อยู่ในส่วนภูมิภาคที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด มีหน้าที่ให้บริการประชาชนครอบคลุมด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษา การฟื้นฟูสภาพและการจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ ทั้งในระดับบุคคล ชุมชนและสังคม การปฏิบัติงานเน้นการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเยี่ยมบ้าน การเสริมสร้างศักยภาพของครอบครัวและผู้รับบริการในการดูแลสุขภาพตนเองอย่างต่อเนื่องและการใช้เตียงที่บ้านผู้รับบริการแทนเตียงผู้รับบริการในโรงพยาบาล⁽¹⁰⁾ จากข้อมูลการบริหารงานของสำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 พบว่า โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

(รพ.สต.) ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดหนองคาย จังหวัดเลย จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภูและจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 554 แห่ง มีเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 2,132 คน อัตรากำลังเฉลี่ย 3.8 คน ยังขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 34 แห่ง (เกณฑ์ 1 คน : ประชากร 1,250 คน) ขาดพยาบาลวิชาชีพจำนวน 27 แห่ง (1 คน : ประชากร 5,000 คน)⁽¹¹⁾ ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถให้บริการได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นจุดอ่อนของหน่วยบริการปฐมภูมิอย่างโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้งบริการด้านการรักษาพยาบาลและการบริการฟื้นฟูสมรรถภาพบริการระยะยาวสำหรับผู้ที่มีภาวะพึ่งพิง⁽¹²⁾ และจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล(ผอ.รพ.สต.) และภารกิจที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในรพ.สต. ต้องร่วมกันรับผิดชอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จึงต้องใช้หลักความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเกิดจากสำนึกของแต่ละบุคคลและปัจจัยอื่นโดยเฉพาะภาวะผู้นำ จึงอาจใช้รูปแบบการทดแทนความเป็นผู้นำในการบริหารซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นโดยเฉพาะจังหวัดที่จัดตั้งใหม่ คือ จังหวัดบึงกาฬ⁽¹³⁾ เพื่อให้ภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินการบรรลุตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนดูแลสุขภาพประชาชนครอบคลุมพื้นที่

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานในบทบาท ผอ.รพ.สต.มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องมีส่วนร่วมรับทราบด้วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงมี

ความจำเป็นที่จะต้องศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต10 ซึ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์กรและช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน⁽⁸⁾ อีกทั้งการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์กรในการนำผลที่ได้ไปใช้วางแผนและพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนในพื้นที่

ระเบียบวิธีศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับที่ปฏิบัติงานในรพ.สต. เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราว ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 782 คน คำนวณด้วยสูตรของ Rosner⁽¹⁴⁾ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตามสัดส่วนของแต่ละจังหวัดในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 โดยสุ่มเลือกอำเภอและใช้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่งในอำเภอที่สุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอสุดท้ายที่สุ่มได้มากกว่าจำนวนที่กำหนด จะใช้วิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มที่เหลือ ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ตามหนังสือรับรองเลขที่ MUPH 2013-109 แบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ประยุกต์จากแนวคิดของ Kerr and Jermier⁽¹⁵⁾ และแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter⁽¹⁶⁾ ประกอบด้วย 3 ส่วน จำนวน 85 ข้อ ส่วนที่ 1 ได้แก่ 1) การทดแทนความเป็นผู้นำ ตามแนวคิดของ Kerr and Jermier⁽¹⁵⁾ จำนวน 54 ข้อ คะแนนเป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ

ไม่จริงและไม่จริงเลย การแปลผลแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มากและมากที่สุด 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter⁽¹⁶⁾ จำนวน 24 ข้อ คะแนนเป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่ามี 7 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย บางส่วน ไม่เห็นด้วยเป็นส่วนมากและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การแปลผลแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อย ค่อนข้างน้อย ปานกลาง ค่อนข้างดีและดีมาก 3) ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่งและรายได้ต่อเดือน ลักษณะคำถามเป็นแบบเติมคำและเลือกตอบจำนวน 7 ข้อ

แบบสอบถามผ่านการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสำนวนภาษา และทดสอบความเที่ยงกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดสกลนคร จังหวัดเลย จังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าความเที่ยงโดยนำมาคำนวณหา ค่าความเชื่อมั่นและหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficients) และพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความเที่ยงเท่ากับ 0.937 และ 0.936 ซึ่งกำหนดค่าอัลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ายอมรับได้⁽¹⁷⁾ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้วยค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 782 ชุด ได้รับตอบกลับทั้งหมด 548 ชุด คิดเป็นร้อยละ 70.08 มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 534 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.29 ผลการศึกษามีดังนี้

1. คุณลักษณะทั่วไปของประชากร

ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง (72.47%) มีอายุระหว่าง 31- 40



ปี (35.98%) อายุเฉลี่ย 36.85 ปี เกินครึ่งแต่งงานแล้ว (61.24%) ส่วนใหญ่รับราชการ (71.72%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า (80.15%) ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพ (35.21%) และรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท (37.27%)

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลาง (Mean = 4.26) โดยมีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นมากที่สุด (Mean = 4.57) รองลงมาคือ พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬาที่น้อยที่สุด (Mean = 4.54, 4.48, 4.28 และ 3.09 ตามลำดับ) ดังตารางที่ 1

3. การทดแทนความเป็นผู้นำ

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. เขตตรวจราชการ

กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง (Mean = 3.25) โดยมีพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ คุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาที่น้อยที่สุด (Mean = 3.47, 3.44 และ 3.07) ดังตารางที่ 2

4. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.266$, $p\text{-value} \leq 0.05$) โดยพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำ คุณลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะภารกิจมีผลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรฯ ส่วนคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีผลน้อยมากต่อการแสดง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ในภาพรวมและรายด้าน (n = 534)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	4.26	0.58	ปานกลาง
พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	4.54	0.64	ปานกลาง
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	4.28	0.72	ปานกลาง
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	3.09	0.80	ค่อนข้างน้อย
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	4.57	0.65	ปานกลาง
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	4.48	0.68	ปานกลาง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ในภาพรวมและรายด้าน (n = 534)

คุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การทดแทนความเป็นผู้นำ	3.25	0.47	ปานกลาง
คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา	3.07	0.59	ปานกลาง
คุณลักษณะภารกิจ	3.44	0.55	มาก
คุณลักษณะขององค์กร	3.47	0.57	มาก

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่
สาธารณสุขรพ.สต. เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข
เขต 10 ดังตารางที่ 3

**5. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของ
ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ**

การทดแทนความเป็นผู้นำและคุณลักษณะของ
องค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข รพ.สต. เขตตรวจราชการ
กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 สามารถอธิบายความผันแปร
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 11.90

แสดงว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีพฤติกรรมทดแทนความ
เป็นผู้นำ และคุณลักษณะขององค์การจะมีผลต่อการแสดง
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่
สาธารณสุข

จากการวิเคราะห์พหุตัวแปร (ตารางที่ 4) ตัวแปรอิสระ
คือการทดแทนความเป็นผู้นำและคุณลักษณะขององค์การ
ตัวแปรทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันเองค่อนข้างสูง ($r = 0.769$)
ทำให้ไม่สามารถแสดงอิทธิพลของทั้งสองปัจจัยพร้อมๆกัน จึง
ทำให้คุณลักษณะขององค์การมีอิทธิพลโดยไม่ปรากฏตัวแปร

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่
สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกตามรายด้าน (n = 534)

ตัวแปร	Mean	SD	Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	X	X1	X2
Y1 พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	4.54	0.64	0.726**								
Y2 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	4.28	0.72	0.783**	0.516**							
Y3 พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา	3.09	0.80	0.405**	0.049	0.180**						
Y4 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	4.57	0.65	0.705**	0.445**	0.401**	0.008					
Y5 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	4.48	0.68	0.801**	0.528**	0.589**	0.057	0.583**				
X การทดแทนความเป็นผู้นำ	3.25	0.47	0.266**	0.095*	0.180**	0.339**	0.067**	0.199**			
X1 คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา	3.07	0.59	0.075	-0.042	0.025	0.323**	-0.078	-0.004	0.796**		
X2 คุณลักษณะภารกิจ	3.44	0.55	0.245**	0.091*	0.172**	0.228**	0.108*	0.221**	0.783**	0.448**	
X3 คุณลักษณะขององค์การ	3.47	0.57	0.319**	0.188**	0.241**	0.236**	0.144**	0.271**	0.769**	0.372**	0.441**

หมายเหตุ: * p-value ≤ 0.05 และ Y = พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยวิธีการของสมการถดถอยพหุ
(n = 534)

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	p-value
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.614	0.259	13.953	< 0.001	
คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา	- 0.144	0.063	- 0.106	- 2.267	0.024
คุณลักษณะภารกิจ	0.271	0.078	0.166	3.453	0.001
คุณลักษณะขององค์การ	0.424	0.069	0.285	6.153	< 0.001

p-value < 0.001, Adjusted R² = 0.119



ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการของสมการถดถอยพหุ (n = 534)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	T	p-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.614	0.259		13.953	< 0.001
คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา	- 0.567	0.103	- 0.418	- 5.498	< 0.001
คุณลักษณะภารกิจ	- 0.153	0.120	- 0.094	- 1.276	0.202
การทดแทนความเป็นผู้นำ	1.272	0.207	0.672	6.153	< 0.001

p-value < 0.001, Adjusted R² = 0.119

การทดแทนความเป็นผู้นำ และตัวแปรคุณลักษณะขององค์กรยังแสดงความสัมพันธ์ที่เด่นกว่าคุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรได้อธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เมื่อนำตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำเข้ามาแทนที่โดยไม่มีคุณลักษณะขององค์กร พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำแสดงความสัมพันธ์เด่นกว่าคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะภารกิจ ซึ่งการทดแทนความเป็นผู้นำได้อธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังตารางที่ 5

วิจารณ์

การที่การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เนื่องจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความเห็นว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยที่สุด เป็นเพราะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นว่าสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์มากกว่า รวมทั้งคิดว่าตัวเองทำงานผิดพลาดและบกพร่องโดยไม่มีใครทราบได้

การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กร

มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เนื่องจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต.เห็นว่า ตัวเองทำหน้าที่ทดแทนความเป็นผู้นำที่มีหน่วยงานที่เป็นทางการ ซึ่งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้เข้าใจการทำงาน และในขณะนั้น ได้มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน สำหรับรางวัลจากภายนอกนั้น บางครั้งผอ.รพ.สต.เป็นผู้ควบคุม ดังเช่น โอกาสการเลื่อนขั้นของเจ้าหน้าที่ขึ้นอยู่กับ การเขียนคำรับรองงานจากหัวหน้า

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff and Mackenzie⁽¹⁸⁾ ที่สะท้อนการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความร่วมมือ ซึ่งการทดแทนความเป็นผู้นำและคุณลักษณะขององค์กร สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านการให้ความร่วมมือ การสำนึกในหน้าที่ การมีน้ำใจนักกีฬา การมุ่งผลเพื่อผู้อื่นและการคำนึงถึงผู้อื่นด้วย ซึ่งการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขด้านคุณลักษณะขององค์กรเป็นพฤติกรรมเด่นกว่าคุณลักษณะภารกิจและคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff and Mackenzie⁽¹⁸⁾ ที่แสดงให้เห็นว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะ

ขององค์การส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่นและการให้ความร่วมมือ

นอกจากนั้น คุณลักษณะภารกิจส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในทุกพฤติกรรม โดยเฉพาะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการมีน้ำใจนักกีฬาและพฤติกรรมกรรมการให้ความร่วมมือ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพอใจภารกิจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีภารกิจกับผู้อื่นเป็นประจำ แต่เห็นว่าการทำให้ทุกคนสนุกกับงานที่ทำเป็นเรื่องที่ทำหายและทำได้ยากซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff and Mackenzie⁽¹⁸⁾ ที่พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการมีน้ำใจนักกีฬา

สำหรับการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการมีน้ำใจนักกีฬาเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่สนใจผลตอบแทน จึงไม่มีความกระตือรือร้นกับรางวัลหรือโอกาสที่หน่วยงานมอบให้ และเห็นว่าคุณค่าและการค้นหาสิ่งต่างๆ ในชีวิต ไม่สามารถหาได้จากงานที่ทำหรือหน่วยงาน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff and Mackenzie⁽¹⁸⁾ ที่พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา

ดังนั้นหากผู้บริหารวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำให้กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับให้มีพฤติกรรมกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำได้ ก็จะส่งผลดีต่อการแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข หากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีการทดแทนความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากจะแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากด้วย สำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การปานกลางจะแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อ

การดำเนินงานตามภารกิจของรพ.สต.ให้บรรลุตามเป้าหมายนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและประชาชนในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบในที่สุด

ข้อยุติ

การวิจัยนี้พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง และการทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดควรจะ

1. ควรกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมกระตุ้น สนับสนุนเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในรพ.สต. ให้แสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการทดแทนความเป็นผู้นำตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารดังนี้
 - 1.1 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต.เข้ารับการฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนเกี่ยวกับการนำหลักแนวคิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมาประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับรพ.สต.

- 1.2 พัฒนาคู่่มือการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 1.3 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงและส่งเสริมการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งส่งเสริมการทำงานในลักษณะ on the job training

2. ส่งเสริมจุดแข็งของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต.และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขพึงพอใจในงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติ รวมทั้งส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขแสดงออกซึ่ง



การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการสร้างมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. เพื่อให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความสุขสนทนากับงานที่ทำ รู้สึกคุ้มค่า คุ้มค่า และสนองตอบสิ่งที่เขาพึงปรารถนาได้

3. สร้างระบบการให้รางวัลสำหรับงานที่ปฏิบัติตามเป้าหมายของรพ.สต. ให้มีความยุติธรรมและเพียงพอ จัดประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจและเป็นการประชาสัมพันธ์ให้เกิดการปฏิบัติตามจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ และพฤติกรรมการทำงานถึงผู้อื่น โดยดำเนินการดังนี้

4.1 ส่งเสริมบรรยากาศของการพึ่งพาอาศัย การแสดงน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้เกิดแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. ที่อยู่ในกลุ่มหรือเครือข่ายเดียวกันและในภาพรวม

4.2 สร้างระบบการทำงานเป็นทีมหรือการพัฒนาทีมงานในองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรพ.สต. ได้ทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. นำพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาเป็นข้อพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการเลื่อนระดับ เพื่อส่งเสริมให้มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรพ.สต. ต่อไป

6. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ สมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ทุนสนับสนุนการทำวิจัยบางส่วนในการวิจัยนี้ ขอขอบคุณนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย

จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดบึงกาฬและจังหวัดสกลนครที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลตลอดจนเจ้าหน้าที่สาธารณสุขผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

1. Robbins PS, Judge AT. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall; 2009. p. 66-8.
2. Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB. Organizational citizenship behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. London: Sage; 2006.
3. Organ DW. Organizational citizenship behavior. Lexington, MA: Lexington Books; 1998.
4. Katz D, Kahn RL. The social psychology of organizations. (2nd ed.). New York: John Wiley; 1978. p. 339.
5. Podsakoff PM, MacKenzie SB. Organizational citizenship behaviors and sales unit Effectiveness. Journal of Marketing Research 1994;31:351-63.
6. Organ DW, Bateman TS. Organizational behavior. 4th ed. Boston: Irwin/Homewood; 1991. p. 275.
7. Borman, WC, Motowidlo SJ. Expanding the criterion domain to include elements of extrarole performance; 1993..
8. สฎายุ วีระวิชิตระกูล. แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ หนองบัวลำภูของรัฐบาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา; 2549
9. ชูชัย สุภวงส์ และคณะ. คู่มือการให้ บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ: บริษัท ทีคิว ที จำกัด; 2552.
10. อภิญญา ดันทวิวงศ์. แนะนำหลักคิดและแนวปฏิบัติโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโรงพยาบาล “สายพันธุ์ใหม่” ความสุขใกล้บ้าน: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ(สสส); 2552.
11. สำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10. สรุปผลการตรวจราชการและนิเทศงานกรณีปกติระดับกระทรวงสาธารณสุขรอบที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2555 จังหวัดอุดรธานี; 2555. หน้า 1-2.
12. สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. ข้อมูลทะเบียนหน่วยบริการปฐมภูมิปี 2548: สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ; 2548
13. พระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ.2554. ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ ๑๒๘, ตอนที่ ๑๘ ก (ลงวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๕๔).
14. Rosner B. Fundamentals of biostatistics. 5th ed. Pacific Grove, CA: Duxbury; 2000.
15. Kerr S, Jermier JM, Substitutes for leadership: their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance 1978;22:374-403.

16. Podsakoff PM, Mackenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on follower trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1990;1(2):107-42.
17. Nunnally JC. *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill; 1978.
18. Podsakoff PM, MacKenzie SB. An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *Leadership Quarterly* 1995;6(3):289-332.