

ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล  
ในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี

Factors within the Organization Affecting the Performance of the Personnel  
of the Sub-district Health Promotion Hospital in Tha Maka District after the  
transfer to Kanchanaburi Provincial Administrative Organization.

ดุสิตา เชื้อรุ่ง<sup>1\*</sup>, อารยา ประเสริฐชัย<sup>1</sup> และ วีระวุธ ธรรมกุล<sup>1</sup>

Dusita Chuearung<sup>1\*</sup>, Araya Prasertchai<sup>1</sup> and Theerawut Thammakun<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<sup>1</sup>Health science field Major in Public Health Sukhothai Thammathirat University

(Received : January 23, 2026., Revised : April 25, 2026., Accepted : April 28, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และหลักการบริหาร 4 M ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกา จำนวน 138 คน มีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน มีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และตรวจสอบค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.974 สถิติที่ใช้ได้แก่สถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี และ 2) ปัจจัยภายในองค์กร (กลยุทธ์และทักษะ) และหลักการบริหาร 4M (เงิน) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน พบว่าด้านทักษะมีอิทธิพลมากที่สุด ( $\beta = 0.360$ ) รองลงมาคือด้านกลยุทธ์ ( $\beta = 0.323$ ) และด้านเงิน ( $\beta = 0.288$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 68.4

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้การบริหารบุคลากรจะต้องคำนึงถึงทักษะของแต่ละคน และควรมีการบริหารด้านการเงินอย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ: ปัจจัยภายในองค์กร, หลักการบริหาร 4 M, การปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้ให้ารติดต่อ (Corresponding e-mail: 1309dusita@gmail.com)

## Abstract

This survey research aimed to investigate personal factors, internal organizational factors, 4M management principles affecting the performance of personnel at Sub-district Health Promoting Hospitals (SHPH) in Tha Maka District following their transfer to the Kanchanaburi Provincial Administrative Organization. A sample size of 138 personnel from SHPHs in Tha Maka District, determined via the G\*Power program, was selected using cluster sampling. Data were collected using questionnaires validated by three experts with IOC values ranging from 0.67 to 1.00 reliability coefficient of 0.974, Statistical analysis included Descriptive Statistics, Pearson correlation coefficients, and Stepwise multiple regression analysis.

The results indicated that: 1) personal factors did not significantly affect the performance of personnel; and 2) internal organizational factors (specifically strategy and skills) along with the 4M management principle (specifically money) had a statistically significant effect on personnel performance at the 0.05 level. Based on the standardized regression coefficients, skills had the strongest influence ( $\beta = 0.360$ ), followed by strategy ( $\beta = 0.323$ ) and money ( $\beta = 0.288$ ), respectively. These variables explained 68.4% of the variance.

SHPHs should prioritize aligning organizational strategies with their objectives and goals, as well as effectively communicating these strategies to personnel to establish shared goals. In addition, personnel management should take into account individual skills, and financial management should be appropriately implemented to ensure the most efficient use of available resources.

**Keywords:** Internal Organizational Factors, 4M Management Principles, Personnel Performance

## บทนำ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) เป็นหน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ประชาชนในระดับพื้นที่ การดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศักยภาพของบุคลากร และระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เหมาะสม เพราะนอกจากภารกิจด้านการให้บริการสุขภาพแล้ว หน่วยบริการยังต้องรับผิดชอบงานด้านการบริหารจัดการ เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การเงินและงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง และการวางแผนการดำเนินงาน ซึ่งล้วนมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Department of Disease Control, 2024)

การบริหารจัดการองค์กรสาธารณสุขให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยแนวคิด 7S McKinsey อธิบายองค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบรูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในขณะเดียวกัน (Rittichai, Wilailuk, 2019) หลักการบริหาร 4M ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดความเหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรและคุณภาพการให้บริการสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้บริบทการถ่ายโอนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารดังกล่าวยิ่งทำให้ปัจจัยภายในองค์กรและหลักการบริหาร 4M มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยบริการ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการ งบประมาณ การจัดสรรบุคลากร และแนวทางการกำกับติดตามมีความแตกต่างจากระบบเดิม

ปัจจุบันโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้มีการถ่ายโอนภารกิจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผลประโยชน์ที่คาดหวังจากการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ถ่ายโอนภารกิจไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก็คือความสำเร็จของการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ คือการทำให้หน่วยงานในท้องถิ่น สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนได้ตรงจุด ภายใต้ความมีธรรมาภิบาล การถ่ายโอนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้อยู่ภายใต้ภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ก็ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะไปสู่เป้าหมาย โดยกระทรวงสาธารณสุขยังคงมีบทบาทและหน้าที่ในการควบคุมมาตรฐานการให้บริการสุขภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ทั้งด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การฟื้นฟูและส่งเสริมสุขภาพ (Office of the Decentralization to Local Government Organization Committee, & Office of the Prime Minister, 2022) ซึ่งการถ่ายโอนมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 19 ตุลาคม 2564 แต่หลังจากมีผลบังคับใช้ถือว่าดำเนินไปอย่างล่าช้า จนมาถึงปีงบประมาณ 2566 มีองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้งหมด 49 จังหวัดที่ได้รับ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ถ่ายโอนมารวมทั้งสิ้น 3,263 แห่ง และต่อมาในปีงบประมาณ 2567 ได้มีการถ่ายโอนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเพิ่มอีกจำนวน 931 แห่ง (The Coverage, 2024)

สำหรับสถานการณ์การถ่ายโอนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลของจังหวัดกาญจนบุรี พบว่ามีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งหมด 143 แห่ง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2565 (ปีงบประมาณ 2566) ได้มีการถ่ายโอนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดกาญจนบุรีไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 97 แห่ง และใน 1 ปีต่อมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2566 (ปีงบประมาณ 2567) ได้มีการถ่ายโอนมาอีกจำนวน 46 แห่ง ซึ่งถือว่าการถ่ายโอนมาทั้งจังหวัด ในส่วนสถานการณ์การถ่ายโอนของอำเภอท่ามะกาพบว่าพบว่ามีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งหมด 15 แห่ง ในปีงบประมาณ 2566 ได้มีการถ่ายโอน จำนวน 10 แห่ง และในปีงบประมาณ 2567 ได้มีการถ่ายโอนเพิ่มมาอีกจำนวน 5 แห่ง (Kanchanaburi Provincial Administrative Organization, 2024) ซึ่งจากการถ่ายโอนกลับพบปัญหาและอุปสรรคจากช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบางอย่างอยู่ ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาบุคลากรไม่ถ่ายโอนจึงทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ รวมถึงปัญหาเงินบำรุงไม่พอจึงไม่สามารถที่จะจ้างบุคลากรมาเพิ่มได้ จึงทำให้บุคลากรที่มีอยู่ภายในโรงพยาบาล

ส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องแบกรับภาระหน้าที่เพิ่มจึงทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลงไปด้วย และยังรวมถึงการติดตามเกณฑ์ ตัวชี้วัดต่างๆ ที่ยังไม่มีชัดเจน เป็นต้น (Nilubol, Wisut, 2025)

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แม้จะมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิในหลายมิติ เช่น ปัจจัยด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร อย่างไรก็ตามภายหลังการถ่ายโอนภารกิจโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการครั้งสำคัญ ยังคงมีข้อจำกัดขององค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรและหลักการบริหาร 4M ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังการถ่ายโอน โดยข้อมูลจากระบบคลังข้อมูลด้านการแพทย์และสุขภาพ (Health Data Center : HDC) (Information and Communication Technology Center, 2023) พบว่าผลการปฏิบัติงานหลังการถ่ายโอนลดลงอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงการมีภาระงานที่มากขึ้นเนื่องจากปัญหาขาดแคลนบุคลากร และปัญหาเรื่องเงินบำรุง จากปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังการถ่ายโอน ดังนั้นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรและหลักการบริหาร 4 M ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอดำรงวิทยาร้อยเอ็ดไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

### วัตถุประสงค์วิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และหลักการบริหาร 4 M ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอดำรงวิทยาร้อยเอ็ดไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

### สมมติฐาน

ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน) ปัจจัยภายในองค์กร และหลักการบริหาร 4 M ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอดำรงวิทยาร้อยเอ็ดไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิดการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอำเภอดำรงวิทยาร้อยเอ็ดไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร ตามแนวคิดของ Peters, Waterman (1982) และหลักการบริหาร 4 M มีรากฐานมาจากแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิกของ Fayol (1916)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี 143 แห่ง จำนวน 981 คน (Kanchanaburi Provincial Administrative Organization, 2024)

**กลุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power โดยเลือกการทดสอบแบบ Linear multiple regression กำหนดค่า Effect size ระดับปานกลางเท่ากับ 0.15 ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และอำนาจการทดสอบ 0.80 ผลการคำนวณพบว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมเท่ากับ 98 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยกำหนดหน่วยกลุ่มเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี ขั้นตอนการสุ่มพื้นที่ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มอย่างง่ายเลือกอำเภอ 1 อำเภอจากทั้งหมด 13 อำเภอในจังหวัดกาญจนบุรี โดยวิธีการจับฉลาก และผลการสุ่มได้แก่อำเภอท่ามะกา เพื่อเป็นพื้นที่ศึกษา เหตุผลที่เลือกแค่ 1 อำเภอเพื่อควบคุมบริบทการบริหารหลังการถ่ายโอนให้มีความสม่ำเสมอ และเป็นการศึกษาพื้นที่เชิงลึก และพบว่าบุคลากรในอำเภอท่ามะกา มีจำนวน 138 คน เพื่อป้องกันการ Drop out และเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 138 คน เป็นการเก็บข้อมูลจากบุคลากรทุกคนภายในหน่วยงานที่ถูกสุ่ม ซึ่งมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่คำนวณได้ (Narong, 2023)

### เกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion criteria)

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอำเภอท่ามะกาที่ถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี

### เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria)

บุคลากรที่ลาออก เกษียณ ย้าย หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอำเภอท่ามะกาในระหว่างการทำวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ประเภทตำแหน่ง, ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กร จำนวน 21 ข้อ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์, ด้านโครงสร้าง, ด้านระบบ, ด้านรูปแบบการบริหาร, ด้านบุคลากร, ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร ทั้งหมด 7 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ

ส่วนที่ 3 หลักการบริหาร 4 M จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย ด้านคน, ด้านเงิน, ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และด้านการจัดการ ทั้งหมด 4 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไป องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของงาน, ด้านปริมาณงาน และด้านเวลา ทั้งหมด 3 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ

โดยลักษณะคำถามของส่วนที่ 2, ส่วนที่ 3, ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเชิงบวกแบบเลือกตอบระดับความคิดเห็น เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว กำหนดให้แต่ละข้อมี 5 ตัวเลือกมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ มากที่สุด(5คะแนน), มาก(4คะแนน), ปานกลาง(3คะแนน), น้อย(2คะแนน), น้อยที่สุด (1คะแนน) การแปลผลจากคะแนนเฉลี่ยจะแปลตามแนวคิด Likert Rating Scales โดยพิจารณาระดับตาม เกณฑ์ของ Best (1977) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด(คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00), มาก(คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20), ปานกลาง(คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40), น้อย(คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60), น้อยที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80)

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทั่วไปและยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดสุพรรณบุรี 1 ท่าน, นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ ตำแหน่งสาธารณสุข อำเภอบ่อพลอย 1 ท่าน และนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ 1 ท่าน ซึ่งได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไข ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรที่ถ่ายโอนของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.974 โดยแยกแต่ละส่วน ได้ดังนี้ ปัจจัยภายในองค์กร เท่ากับ 0.958, หลักการบริหาร 4 M เท่ากับ 0.954 และการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เท่ากับ 0.913 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้คือมีค่ามากกว่า 0.7 ดังนั้นแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาต เพื่อยื่นขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์จาก ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ทั้ง 15 แห่ง เพื่อขอเข้าเก็บข้อมูล กับบุคลากรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาผู้เป็นประชากรในการขอข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยให้บุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาเป็นคนกรอกข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

3. เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

#### 4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

##### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวกับหลักการบริหาร 4 M ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่แสดงขนาดของความสัมพันธ์ของตัวแปร เครื่องหมายบวก (+) หรือลบ (-) จะแสดงทิศทางของความสัมพันธ์ โดยมีเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Best (1977) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้มีความสัมพันธ์กันมาก(0.81-1.00) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง(0.51-0.80) มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือต่ำ(0.21-0.50) มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก(0.01-0.20) และไม่มีความสัมพันธ์กัน (0.00) และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Vanichbuncha, 2015) ทั้งนี้ก่อนการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณผู้วิจัยได้มีการแปลงตัวแปรเป็นตัวแปรหุ่นซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน และมีการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้ ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าความคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระจากกัน โดยพิจารณาค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.755 และพิจารณาค่าปัจจัยความแปรปรวนที่เพิ่มสูงขึ้น (VIF) มีค่าเท่ากับ 1.637-3.971 และ Tolerance มีค่าเท่ากับ 0.376-0.611

##### จริยธรรมวิจัย

การวิจัยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสวรรค์ จังหวัดราชบุรี หมายเลขใบรับรอง P002-3-2568 อนุมัติวันที่ 16 มิถุนายน 2568 โดยผู้วิจัยมีการแจ้งให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบว่าการตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อใดๆ แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่มีการใส่ชื่อหรือเปิดเผยเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถาม จะมีการเก็บข้อมูลเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

##### ผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 138 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.41 อายุเฉลี่ย 40.86 ปี โดยอายุมากที่สุดคือ 70 ปี และอายุน้อยที่สุดคือ 21 ปี ส่วนระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 57.25 ส่วนตำแหน่งที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 34.78 ส่วนระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยอยู่ที่ 12.48 ปี โดยระยะเวลาการทำงานมากที่สุดคือ 40 ปี และน้อยที่สุดคือ 1 เดือน และรายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 22,696.99 บาท โดยรายได้มากที่สุดคือ 66,490 บาท และน้อยที่สุดคือ 6,897 บาท

2. ปัจจัยภายในองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กรมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือด้านโครงสร้าง ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.74) และด้านทักษะ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือด้านรูปแบบการบริหาร ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.69) รองลงมาคือด้านระบบ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.69) รองลงมาคือด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.79) และลำดับสุดท้ายคือด้านบุคลากร ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.89) จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในองค์กรด้านค่านิยมร่วมของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงว่าบุคลากรมีทัศนคติและแนวทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานยังคงดำเนินงานได้อย่างราบรื่นแม้จะมีการถ่ายโอน ในขณะที่ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงว่ามีปัญหาในด้านกำลังคน ภาระงาน ความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ ซึ่งเป็นจุดที่ควรปรับปรุง พัฒนาต่อไป

3. หลักการบริหาร 4 M ของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าด้านการเงินมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.71) รองลงมาคือ ด้านการจัดการ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือด้านคน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.70) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.75) จากผลการศึกษาพบว่าหลักการบริหาร 4M ทั้ง 4 ปัจจัยจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการเงินซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการถ่ายโอนเป็นการกระจายอำนาจลงมายังโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพโดยตรงทำให้การอนุมัติ จัดซื้อ จัดจ้างสามารถทำได้รวดเร็วขึ้น โดยที่ด้านวัสดุอุปกรณ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงว่ายังมีความต้องการวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมถึงมีการดูแล บำรุงรักษา มีการสอบเทียบเครื่องมือเป็นประจำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ด้านเวลามากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.61) รองลงมาคือด้านปริมาณงาน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.61) และลำดับสุดท้ายคือด้านคุณภาพของงาน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.59) จากผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้ง 3 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยด้านเวลามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีความตรงต่อเวลา ส่วนด้านคุณภาพของงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด น่าจะเกิดจากหลังการถ่ายโอนยังไม่มีเกณฑ์ ตัวชี้วัด หรือการติดตามผลงานเลยทำให้บุคลากรเกิดความสับสนว่าจะต้องใช้เกณฑ์ ตัวชี้วัดไหนในการปฏิบัติงาน

5. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี

**ตาราง 1** หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร หลักการบริหาร 4 M กับการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี

| ตัวแปร                   | การปฏิบัติงานของบุคลากร |         |
|--------------------------|-------------------------|---------|
|                          | r                       | p-value |
| <b>ปัจจัยส่วนบุคคล</b>   |                         |         |
| อายุ                     | -0.132                  | 0.124   |
| ระยะเวลาการทำงาน         | -0.018                  | 0.833   |
| รายได้ต่อเดือน           | 0.011                   | 0.903   |
| <b>ปัจจัยภายในองค์กร</b> |                         |         |
| กลยุทธ์                  | 0.687**                 | <0.01   |
| โครงสร้าง                | 0.646**                 | <0.01   |
| ระบบ                     | 0.732**                 | <0.01   |
| รูปแบบการบริหาร          | 0.668**                 | <0.01   |
| บุคลากร                  | 0.523**                 | <0.01   |
| ทักษะ                    | 0.720**                 | <0.01   |
| ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร | 0.668**                 | <0.01   |
| <b>หลักการบริหาร 4 M</b> |                         |         |
| คน                       | 0.691**                 | <0.01   |
| เงิน                     | 0.692**                 | <0.01   |
| วัสดุ อุปกรณ์            | 0.645**                 | <0.01   |
| การจัดการ                | 0.709**                 | <0.01   |

\*\*p-value < 0.01

จากตาราง 1 พบว่าปัจจัยภายในองค์กร และหลักการบริหาร 4 M พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ของปัจจัยภายในองค์กร และหลักการบริหาร 4 M ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี

| ตัวแปร                                                                        | Unstandardized B | Coefficients<br>Std. Error | Std.<br>Coefficients<br>Beta | t     | Sig.   |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|-------|--------|
| <b>ปัจจัยภายในองค์กร</b>                                                      |                  |                            |                              |       |        |
| กลยุทธ์                                                                       | 0.211            | 0.041                      | 0.323                        | 5.173 | <0.001 |
| ทักษะ                                                                         | 0.291            | 0.053                      | 0.360                        | 5.478 | <0.001 |
| <b>หลักการบริหาร 4 M</b>                                                      |                  |                            |                              |       |        |
| เงิน                                                                          | 0.220            | 0.050                      | 0.288                        | 4.376 | <0.001 |
| R = 0.827, R Square = 0.684, Adjusted R Square = 0.675, Sig. F Change = 0.001 |                  |                            |                              |       |        |

จากตาราง 2 พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และหลักการบริหาร 4 M ด้านเงิน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีมากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะ รองลงมาคือด้านกลยุทธ์ และด้านเงินตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 68.4

## อภิปรายผล

จากสมมติฐานงานวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคล โดยจำแนกได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Thanaporn, 2022) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และ (Chaiyaputthaa, 2018) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานสาธารณสุขของสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกระทรวงสาธารณสุข และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานสาธารณสุขของสาธารณสุขอำเภอในภาพรวม

พบว่าปัจจัยภายในองค์กร (ด้านกลยุทธ์, ด้านทักษะ) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอธิบายได้ว่า

1. ด้านทักษะ ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีทักษะที่เหมาะสม ทั้งด้านวิชาชีพเฉพาะทางด้านสาธารณสุข การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่เป็นหน่วย

บริการปฐมภูมิที่ให้บริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐานที่ครบวงจร ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพ และการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้การถ่ายโอนภารกิจไปสู่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่งผลให้บทบาทหน้าที่และรูปแบบการทำงานของบุคลากรมีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าการมีทักษะที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Rujiraporn, Chaimongkhon, & Pattama, 2025) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรส่วนกลาง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผลการวิจัยพบว่าถ้ามีการนำระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมาใช้เพื่อส่งเสริมทักษะบุคลากรและความก้าวหน้าให้บุคลากร ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะและระบบการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลสำคัญต่อการเป็นองค์กรที่มีความสุข

2. ด้านกลยุทธ์ การมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความคาดหวังขององค์กร และทิศทางการดำเนินงานร่วมกัน ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน และเอื้อต่อการทำงานระหว่างบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างการบริหารหลังการถ่ายโอนภารกิจ การมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและบริบทพื้นที่ จะช่วยเสริมสร้างความต่อเนื่องและความมีประสิทธิภาพของการให้บริการด้านสาธารณสุขผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ระบุว่า กลยุทธ์องค์กรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนทรัพยากรภายใน ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด หากองค์กรสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ และความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Pissamai, Rathavoot, 2018) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ บุคลากร คุณภาพ การกำหนดกลยุทธ์ และนวัตกรรมต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เนื่องจากการบริหารจัดการขององค์กรจะมุ่งเน้นและตอบสนองต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย ทิศทางและมีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจนให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การ

ในส่วนปัจจัยภายในองค์กร (ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร) ที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอมะกาศหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อธิบายได้ว่า

1. ด้านโครงสร้าง เนื่องมาจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่มีมาตรฐานและส่วนใหญ่ทุกที่มีโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม้จะมีการถ่ายโอนภารกิจไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่บทบาทหน้าที่ สายงานการบังคับบัญชา ยังคงอยู่ภายใต้กรอบภารกิจบริการสุขภาพปฐมภูมิ

2. ด้านระบบ เนื่องจากว่าระบบงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกที่ยังปฏิบัติตามแนวทางและมาตรฐานด้านสาธารณสุขที่เป็นระบบเดียวกัน เช่น ระบบบริการผู้ป่วย ระบบรายงานข้อมูล และระบบการดำเนินโครงการสุขภาพในชุมชน เป็นต้น

3. ด้านรูปแบบการบริหาร อาจเนื่องมาจากภายหลังจากการถ่ายโอนภารกิจไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารอาจจะยังปรับตัวต่อระบบบริหารแบบใหม่ ทำให้รูปแบบการบริหารยังไม่แตกต่างจากเดิมมาก อีกทั้งหลังการถ่ายโอนยังมีการสร้างแรงจูงใจไม่ว่าจะเป็นการบรรจุกรณีพิเศษ หรือการมีโบนัส เป็นต้น

4. ด้านบุคลากร อาจเนื่องมาจากบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีบทบาทหน้าที่และภาระงานที่คล้ายเดิม แต่ปัญหาขาดแคลนบุคลากรอาจจะเพราะว่าวิชาชีพอื่นไม่ขาดแคลน แต่ขาดแคลนแค่วิชาชีพพยาบาล จึงทำให้การทำงานยังคงดำเนินการต่อไปได้จากการช่วยเหลือกันของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

5. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร อาจเนื่องมาจากบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จะมีค่านิยมหลักร่วมกันอยู่แล้ว เช่น การดูแลสุขภาพประชาชนในพื้นที่ การมุ่งเน้นการให้บริการประชาชน

พบว่าหลักการบริหาร 4 M (ด้านเงิน) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอธิบายได้ว่า

1. ด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร หากมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและคล่องตัวในการจ่ายงบประมาณ จะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างราบรื่น ลดข้อจำกัดในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านสาธารณสุขที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรทางการเงินในการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุทางการแพทย์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการดำเนินโครงการส่งเสริมสุขภาพในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mueanpim, 2025) ได้ศึกษาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล : วิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด 4 M (Man, Money, Material, Management) ผลการวิจัยพบว่าด้านงบประมาณ มีบางหน่วยงานที่มีงบประมาณจำกัดในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรทำให้เป็นอุปสรรคหรือความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลขององค์กร

ในส่วนหลักการบริหาร 4 M (ด้านคน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และด้านการจัดการ) ที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอท่ามะกาหลังการถ่ายโอนไปองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อธิบายได้ว่า

1. ด้านคน อาจเนื่องมาจากบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีความรู้พื้นฐานและความรับผิดชอบในวิชาชีพที่ใกล้เคียงกัน รวมถึงการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขระดับปฐมภูมิ เป็นงานที่ต้องทำตามมาตรฐานเดียวกัน

2. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรพื้นฐานอยู่แล้วจากตอนที่อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเดิม จึงทำให้ด้านวัสดุ อุปกรณ์จึงไม่มีปัญหาหลังการถ่ายโอนภารกิจ

3. ด้านการจัดการ อาจเนื่องมาจากระบบการจัดการภายในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยังคงดำเนินตามแนวทางเดิมของกระทรวงสาธารณสุข ถึงแม้ว่าจะถ่ายโอนภารกิจไปแล้วก็ทำให้การบริหารจัดการยังคงดำเนินไปในลักษณะเดิม

### การนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร และควรมีการชี้แจงกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทราบ ซึ่งถ้าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีก็จะทำให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันและส่งผลทำให้การปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

2. ควรทราบถึงทักษะ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน เนื่องจากว่าแต่ละบุคคลก็มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันไป การที่ผู้บริหารทราบถึงทักษะของแต่ละบุคคลนั้นก็จะสามารถทำให้สั่งงานได้ตรงตามทักษะของแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลนั้นได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถหรือทักษะที่ถนัด ก็จะส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

3. ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการด้านการเงินให้เหมาะสม โดยควรใช้เงินที่มีภายในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งควรต้องคำนึงถึงสภาพภาคหน้าด้วยว่าจะเพียงพอต่อการที่จะต้องจ้างบุคลากร และเพียงพอต่อการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ ยาหรือไม่

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภออื่นๆ ของจังหวัดกาญจนบุรีด้วย เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานภายหลังจากการถ่ายโอนมายังองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อนำมาเป็นการปรับเปลี่ยน หรือนำเสนอปัญหาให้แก่ผู้บริหารระดับสูงทราบ และดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

2. ควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของบุคลากรมากที่สุด เพื่อนำมาหาแนวทางพัฒนาองค์กรต่อไป
3. ควรมีการทำให้แบบสอบถามให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าแต่ละตำแหน่งในการปฏิบัติงานก็จะมีปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป

## References

- Best, J.W. (1977). *Research in education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Boontham, R., Ruangsom, W. (2019). The 7S framework management model in local administrative organizations. In *Proceedings of the 2nd National Conference on Research Presentation in Humanities and Social Sciences* (pp. 2116–2126). Suan Sunandha Rajabhat University. (in Thai)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Department of Disease Control. (2024). *Guidelines for the operation of sub-district health promotion hospitals*. Retrieved April 24, 2026 from <https://ddc.moph.go.th/uploads/publish/1553520240410022106.pdf>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Information and Communication Technology Center. (2023). *Health Data Center (HDC)*. Retrieved April 24, 2026 from <https://hdc.moph.go.th/kri/public/main>.
- Kanchanaburi Provincial Administrative Organization. (2024). *Personnel*. Retrieved October 8, 2025 from <https://kanpao.go.th/content/board/5>
- Khunwat, N., Sukarin, W. (2025). *An evaluation of the decentralization policy on the transfer of Subdistrict Health Promoting Hospitals to Provincial Administrative Organizations in Saraburi Province*. Retrieved November 16, 2025 from <https://spd.moph.go.th/wp-content/uploads/2025/01/3->
- Laothai, P., Rutanakhun, R. (2018). The relationship between leadership, personnel, quality, strategic formulation, and innovation factors and the efficiency of the paper packaging industry in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences, Thonburi University*, 12(28), 108–123.
- Office of the Decentralization to Local Government Organization Committee, & Office of the Prime Minister. (2022). *Manual for the transfer of subdistrict health promoting hospitals' missions to provincial administrative organizations*. Retrieved October 8, 2025 from <https://drive.google.com/file/d/1aldKh0TwdEiVLRlHB5Jdm95EFAKHhAF/view>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Pannarai, T. (2022). *Factors affecting job performance of personnel of the Songkhla Provincial Administrative Organization* (Research report). Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand. (in Thai)

- Phurichaivoranant, C. (2018). *Factors related to public health administration of district public health officers in Kanchanaburi Province* (Research report). Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand. (in Thai)
- Ropkhop, M. (2025). Digital competencies of Thai public sector personnel and the transition toward digital government: An analysis based on the 4M framework (man, money, material, and management). *Journal of Research Innovation for Society*, 1(4), 53–67.
- Angsuchoti, S. (n.d.). *Techniques for Analyzing Relationships Between Variables*. Retrieved April 24, 2026 from <https://www.stou.ac.th/offices/ore/info/cae/viewkb.aspx?id=229>
- Tangphung, R., Supromin, C., & Pasitphakakun, P. (2025). An analysis of factors affecting the development of a happy organization among central personnel of the Department of Medical Sciences. *Journal of Administration, Management, and Sustainable Development*, 3(1), 108–120.
- Teeprachai, N. (2023). Application of computer programs for designing appropriate sampling in research. *Journal of Measurement, Evaluation, Statistics, and Social Science Research*, 4(2), 1–23.
- The Coverage. (2024). *Dr. Prawat points out that fewer Subdistrict Health Promoting Hospitals will be transferred to Provincial Administrative Organizations in 2025 due to unresolved “personnel and financial” issues*. Retrieved October 8, 2025 from <https://www.thecoverage.info/news/content/7723>.
- Vanichbuncha, K. (2015). *Using SPSS for Windows in data analysis* (27<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Samlada Printing. (in Thai)