

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาการชาติไทย โดยแยกศึกษาตามอายุ และประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย พร้อมทั้งศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาการชาติไทยกับบุคลิกภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมีสมมติฐานดังนี้

1. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาการชาติไทยมีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ต่างกัน
2. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาการชาติไทยที่มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาการชาติไทยมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำในทางบวก

ตัวอย่างประชากรของการวิจัยครั้งนี้ เป็นพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของสภาการชาติไทย มีโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 49 คน โรงพยาบาลสมเด็จฯ ศรีราชา 11 คน สถานีกาชาด 10 คน รวมทั้งหมด 70 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมีส่วนประกอบ 2 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการใช้อำนาจ

มุ่งการควบคุม มุ่งการเปลี่ยนแปลง มุ่งปัญหา และมุ่งการวิเคราะห์การศึกษาคือสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมจำนวน 20 ข้อ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารและการบริหารการพยาบาล จำนวน 7 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาความเที่ยงของแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงดังนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.76 วุฒิภาวะผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.89

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 70 ฉบับ ได้รับคืน 68 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.14

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการเป็นลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คำนวณโดยหาค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์และวุฒิภาวะผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ คำนวณโดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์และวุฒิภาวะผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ เมื่อจำแนกอายุ และ ประสิทธิภาพการเป็นหัวหน้าของผู้ป่วย โดยการทดสอบค่าที (t-test)
4. หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 1.1 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอายุ 45 ปีหรือต่ำกว่า และเกิน 45 ปีขึ้นไป จำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 50

1.2 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่สถานภาพสมรสคู่ คิดเป็นร้อยละ 63.24

1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุดที่เข้ารับส่วนใหญ่ ประกาศนียบัตร คิดเป็นร้อยละ 73.53

1.4 ประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่ 10 ปีหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 60.29

2. พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย

2.1 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คะแนนเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการใช้อำนาจ รองลงมาคือพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งปัญหา มุ่งการควบคุม มุ่งการวิเคราะห์ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมุ่งการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

2.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เมื่อจำแนกพิจารณาตามอายุ ปรากฏว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยในข้อที่ 1 ที่ว่า "พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์แตกต่างกัน"

เมื่อจำแนกการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยตามประสบการณ์ ปรากฏว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ การ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.5 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยในข้อที่ 2 ที่ว่า "พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน"

3. วุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำตามความคิดของหัวหน้าพยาบาลหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย

3.1 วุฒิภาวะของผู้ไต่บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรม
ผู้นำตามความคิดเห็นของหัวหน้าพยาบาลหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ยโดยส่วนรวมตรงตาม
สถานการณ์อยู่ในระดับต่ำ

เมื่อจำแนกพิจารณาเป็นรายค้านปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยวุฒิภาวะของ
ผู้ไต่บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
มี 2 ค้านที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำในระดับปานกลางคือ ค้านมุ่งการ
เปลี่ยนแปลง และค้านมุ่งการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมี 3 ค้าน
ที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำในระดับต่ำ คือ ค้านมุ่งการใช้อำนาจ มุ่งปัญหา
และมุ่งการควบคุม

3.2 การเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ไต่บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์
พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

เมื่อจำแนกหัวหน้าหอผู้ป่วยตามอายุ คือกลุ่มอายุ 45 ปีขึ้นไปและต่ำกว่า
45 ปี พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุต่างกัน พิจารณาวุฒิภาวะของผู้ไต่บังคับ
บัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยในข้อที่ 1 ที่ว่า
"พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทยที่มีอายุต่างกันมีพฤติกรรม
ผู้นำตามสถานการณ์ต่างกัน"

เมื่อจำแนกหัวหน้าหอผู้ป่วยตามประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย
คือ ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป และต่ำกว่า 10 ปี พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มี
ประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน พิจารณา วุฒิภาวะของผู้ไต่บังคับบัญชา
ที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยในข้อที่ 2 ที่ว่า "พยาบาล
หัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย ที่มีประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้า
หอผู้ป่วยต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ต่างกัน"

4. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงาน
ของสภาวิชาชีพไทยกับวุฒิภาวะของผู้ไต่บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรม
ผู้นำ พบว่า

4.1 พฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยรวมทุกค่าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ($r = .36$) ผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ข้อที่ 3 ที่ว่า "พฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทยมีความสัมพันธ์กับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ผู้นำในทางบวก"

4.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ($r = .34$)

4.3 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการใช้อำนาจ มุ่งการควบคุม มุ่งปัญหาและมุ่งการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ($r = .02$, $r = .02$, $r = 0.17$, $r = 0.10$ ตามลำดับ)

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะอภิปรายถึงความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทยกับทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแบ่งการอภิปรายเป็น 2 หัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทยกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ พบว่า

1.1 พฤติกรรมผู้นำรวมทุกค่านของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ซึ่งสนองสมมติฐานที่ว่า "พฤติกรรมผู้นำ

ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวุฒิภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ในการที่ผู้นำจะพิจารณาว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดเหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะผู้นำต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาที่สัมพันธ์กับงานนั้น ๆ ที่ผู้ไ้บังคับบัญชาต้องการทำให้สำเร็จ เมื่อผู้นำรู้ถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาแล้ว จึงจะสามารถเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ (Hersey and Blanchard 1982 : 154-156) ซึ่งตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ วุฒิภาวะหมายถึง ลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มที่บ่งชี้โดยความสามารถและความเต็มใจในความร่วมมือขอต่อการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เหตุผลที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นั้น อาจเนื่องมาจากประการแรก พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการ เตรียมตัวให้พร้อมด้านความรู้ในการบริหารงานพยาบาลก่อนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย พร้อมกับได้รับการศึกษาอบรมขณะประจำการอยู่เป็นประจำเกี่ยวกับการ เสริมความรู้ทางด้านการบริหาร การพยาบาล โดยแผนกวางแผนและพัฒนาบริการพยาบาลได้เริ่มจัดให้มีการอบรมความรู้ทางด้านการบริหารในระดับหัวหน้า ตั้งแต่ พ.ศ. 2513 จนถึงปัจจุบันทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตัวอย่างเช่น

พ.ศ. 2522 ถึง พ.ศ. 2524 ได้ร่วมกับโครงการส่งเสริมการศึกษาสำหรับชาวชนบท คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดอบรมเรื่อง "การประชุมเชิงปฏิบัติการบริหารงานพยาบาลระดับหัวหน้า"

พ.ศ. 2525 แผนกวางแผนและพัฒนาบริการพยาบาลจัดประชุมวิชาการเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "เทคนิคและศิลป์ของผู้บริหาร"

พ.ศ. 2527 แผนกวางแผนและพัฒนาบริการพยาบาลจัดสัมมนา "เวทรวจกการพยาบาล"

พ.ศ. 2528 แผนกวางแผนและพัฒนาบริการพยาบาลจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "การบริหารงานพยาบาล"

พ.ศ. 2529 ได้ร่วมกับคณะกรรมการวิชาการพยาบาลสภาวิชาชีพ
จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "กลุ่มสร้างคุณภาพงานพยาบาล"

(รายงานการประชุมประจำปีของแผนกวางแผนและพัฒนาบริการพยาบาล พ.ศ. 2529)
แสดงถึงพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการ เสริมความรู้และประสบการณ์ทางการบริหาร
อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด อันสอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ (2522 : 7)
ที่ไ้กล่าวไว้ว่า ฝ่ายการพยาบาลจะต้องเป็นผู้จัดเตรียมความรู้ทางด้านการบริหาร แก่ผู้
ที่จะเป็นหัวหน้าตึก โดยการได้รับการจัดเตรียมความรู้และประสบการณ์ก่อนเข้ารับ
ตำแหน่งนั้น ๆ ร่วมกับการ เสริมความรู้และทักษะความจำเป็นที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
จะเป็นการดียิ่ง

เหตุผลอีกประการหนึ่ง จากการวิจัยนี้พบว่า ค่าเฉลี่ยประสบการณ์ในการ
เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คิคเป็น 9.07 คอปี ซึ่งถือว่าพยาบาล
หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีประสบการณ์ในการบริหารงานมานาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการ
วิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (Vichit Dheerakul 1972 : 63) ที่พบว่า ประสบ-
การณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ นอกจากนี้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
ทุกคนได้รับการฝึกฝนงานด้านการพยาบาลในสถานการณ์จริง ก่อนที่จะดำรงตำแหน่ง
หัวหน้าหอผู้ป่วย คือได้ผ่านการเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งจะต้องได้มีประสบการณ์
ด้านการบริหารบ้างพอสมควร โดยเฉพาะเมื่อเวลาพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ปฏิบัติงาน
ผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องปฏิบัติงานแทนหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับที่
ศรีสุมาลัย รัตน (2517 : 23) ได้กล่าวว่า การบริหารแผนกพยาบาลผู้บริหาร
จะต้องได้รับการศึกษาและประสบการณ์ด้านการบริหารมาเป็นอย่างดี นอกจากนี้วิจิตร
ชีระกุล (Vichit Dheerakul 1972 : 13) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณ
สมบัติที่สามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์

เหตุผลประการสุดท้าย จากการวิจัยนี้พบว่า ค่าเฉลี่ยอายุของพยาบาล
หัวหน้าหอผู้ป่วยคือ 45.77 ปี ซึ่งระดับอายุอยู่ในวัยผู้ใหญ่ อันเหมาะสมแก่การเป็นผู้
บริหาร เพราะเป็นวัยที่ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ มาก มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน
มีความสุขุมรอบคอบ (เวียงจิตร ชีระกิลก 2520 : 90) จึงมีพฤติกรรมผู้นำที่ตรง



ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยพิจารณาภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชา ในการแสดงพฤติกรรมผู้นำต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อสนับสนุนผลการวิจัยนี้ว่าพฤติกรรมผู้นำรวมทุกด้านของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ

1.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาการพยาบาล กับภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำเป็นรายด้านคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งอำนาจ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการกติกาสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งปัญหาและพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการควบคุม ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำเพียงด้านเดียวเท่านั้น ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำมีข้ออภิปรายโดยละเอียดดังนี้

1.2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 อาจมีเหตุผลเนื่องมาจากโดยธรรมชาติของการปฏิบัติการพยาบาลเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะการวางแผนการการพยาบาลจะต้องพิจารณาถึง อาการ และอาการแสดงของผู้ป่วยซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังที่ ลิวิน (Levine) กล่าวว่า การพยาบาลเป็นพลวัตคือมีกลไกที่ไม่หยุดนิ่งต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Levine 1973, อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2528 : 286) นอกจากนั้น การพยาบาลยังเป็นกระบวนการปฏิบัติการพยาบาลที่ขึ้นอยู่กับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้ป่วยและการทำงานของร่างกายที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยความ

พยายามที่จะปรับตัวกับความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้น การปฏิบัติพยาบาลจะต้องประเมินตามรูปแบบที่พิจารณาผลที่เกิดขึ้นต่อสภาวะทางสุขภาพ เป็นสำคัญ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2528 : 291) ซึ่งการปรับตัวนั้น ลิวิน (Levine) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเพื่อยังชีพ โดยขึ้นอยู่กับคุณภาพของการปรับตัว ที่แต่ละคนปฏิบัติ องค์ประกอบพื้นฐานที่ผสมผสานกันคือ สุขภาพและความเจ็บป่วยซึ่งปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ความสามารถในการปรับตัวของผู้ป่วย มีผลต่อการปฏิบัติพยาบาล คือ การปฏิบัติพยาบาลจะเปลี่ยนไปตามความสามารถมากน้อยในการปรับตัวของผู้ป่วยนั่นเอง (Levine, อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2528 : 302) นอกจากนี้ โอเรม (Orem) ได้ให้คำจำกัดความของระบบการพยาบาลว่า เป็นตัวแทนของกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิกริยาสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลและผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการในสถานการณทางการแพทย์พยาบาล ฉะนั้นในการปฏิบัติพยาบาลนั้นพยาบาลจะต้องพิจารณาสถานการณทางการแพทย์พยาบาล ซึ่งครอบคลุมประเภทของผู้ป่วย ความสามารถของผู้ป่วยที่มารับบริการ โดยเฉพาะความสามารถในการดูแลตนเอง และทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล (Orem, อ้างถึงใน จินตนา ยูนินพันธ์ 2528 : 158) ดังนั้น การพยาบาลจึงเป็นการปฏิบัติวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ทางค่านิยม ทัศนคติ และทฤษฎีวิทยาศาสตร์ โดยพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการสังเกต รวบรวมข้อมูล และสามารถตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติการพยาบาลที่เหมาะสม ให้การพยาบาลที่ถูกต้อง ทั้งต้องประเมินการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2528 : 295) ทั้งนี้เพื่อทำให้การปฏิบัติพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการพยาบาลอยู่เสมอและนอกจากนั้นในวิชาชีพพยาบาล จะต้องยอมรับว่าผู้ป่วยแต่ละคนไม่เหมือนกัน แม้ว่าจะเจ็บป่วยด้วยเรื่องเดียวกัน และสภาพร่างกาย จิตใจและอารมณ์ของผู้ป่วยคนหนึ่ง ๆ ในวันหนึ่ง ๆ ก็มีความแตกต่างกัน (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ และ กุลยา ทัศนคติลาชีวะ 2524 : 116) ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติการพยาบาลจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติการพยาบาล เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจ โดยเฉพาะพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับคนที่ เป็นตำแหน่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารการพยาบาล กับการพยาบาลโดยตรงของผู้ป่วย (Stevens 1983 : 13-19) จึง

ทำให้มีหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นประจำ

นอกจากนี้ วิชาชีพพยาบาลนั้นต้องเกี่ยวกับมนุษย์ผู้มารับบริการทั้ง เป็นคน ปกติและคนเจ็บป่วย พยาบาลจะต้องดูแลนอกจากทางกายแล้วต้องนึกถึงสภาพ จิตใจ อารมณ์ และสังคมของผู้ป่วยด้วย (สมบัติ พันธคง และวันเพ็ญ เกื้อหนุน 2526 : 38) กังที รอยย์ (Roy) ได้กล่าวถึง ธรรมชาติของมนุษย์ว่า ประกอบด้วย ชีวจิต จิตใจ สังคม และเป็นหน่วยเดียว ไม่อาจแบ่งแยกได้ (Roy, อ้างถึงใน ทศนา บุญทอง 2528 : 40) ปฏิกริยาสัมพันธ์ของชีวจิตจิตใจและสังคมจะ เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ แล้วแต่สิ่งแวดล้อมที่มากกระทบ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้เป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาของผู้ป่วยได้ และสามารถให้การพยาบาลได้อย่าง มีประสิทธิภาพ กังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีพฤติกรรมผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์ กับบุคลิกภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากการดูแลผู้ป่วยแล้ว ทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ซึ่งเป็น พยาบาลวิชาชีพที่มีความสามารถในด้านการให้การพยาบาลและการบริหาร การพยาบาล มีความสามารถในการดูแล และเข้าใจสามารถวิเคราะห์และประเมินถึงบุคลิกภาวะ (คือ ความเต็มใจและความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง) ของผู้ไ้บังคับบัญชาได้ด้วย จึงเป็นเหตุผลทำให้พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการ เปลี่ยนแปลงของ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบุคลิกภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาที่ สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ

1.2.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาวะ ของผู้ไ้บังคับบัญชาที่ สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเนื่องมา จากงานในหน้าที่รับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วยมีขอบเขตกว้างขวาง จนแม้กระทั่งหัวหน้าหอผู้ป่วยก็มิได้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของคนอย่างแท้จริง (รัตนาวดี บุญญาประภา 2520 : 95) กังที ซีเออร์

และการ์เกลลา (Schwier and Gardella 1970 : 56-62) ได้ศึกษาที่โรงพยาบาลโรด ไอแลนด์ (Rhode Island) ประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของพยาบาลนิเทศ และพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานกว่า 5 ปี สรุปผลได้ว่า ส่วนที่เกี่ยวกับหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบที่ปราศจากอำนาจ ต้องรับคำสั่งจากหลายฝ่ายและมีขอบเขตการควบคุมงานกว้างขวางมากเกินไป และมีงานธุรการมากจนไม่มีเวลาพอสำหรับงานด้านการพยาบาลโดยตรง และสำหรับงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลโดยตรง หรือการนิเทศการพยาบาลนั้น โดยเฉลี่ยคิดเป็น 44% ของกิจกรรมประจำวันของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งต้องใช้เวลาประมาณ 30% ในวันหนึ่ง ๆ ไปในกิจกรรมเหล่านั้นและคามที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีงานที่ไม่ใช่งานด้านการพยาบาล หรืองานด้านการบริหารอยู่มาก เช่น งานแม่บ้าน งานธุรการ ชีตเขียนค่าง ๆ และทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย ซึ่งได้แก่การดูแลความสะอาดสถานที่ในหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ค่าง ๆ การเบิกของใช้วัสดุครุภัณฑ์ ยา เสื้อผ้าผู้ป่วย การติดคอแผนกค่าง ๆ เช่น แผนกเอ็กซเรย์ ภายภาพบวมัก เพื่อส่งผู้ป่วยไปทำการตรวจรักษา เป็นต้น สอดคล้องกับที่คอรริแกน และจูเลียน (Corrigan and Julain 1968 : 349-352) ได้ทำการศึกษากิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลชัลตาคุน พบว่า โดยเฉลี่ยในเวลา 8 ชั่วโมง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในงานค่างต่าง ๆ ดังนี้ การพยาบาลโดยตรง 19% งานที่ไม่ใช่การพยาบาลโดยตรง 58% งานบริหารหอผู้ป่วย 7% และกิจกรรมส่วนตัว 8% นอกจากนี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องมีหน้าที่ในด้านการให้บริการการศึกษาแก่เจ้าหน้าที่พยาบาลและนักศึกษาพยาบาลอีกด้วย ซึ่งในความเป็นจริง ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นตำแหน่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารการพยาบาลและการพยาบาลโดยตรง (Stevens 1983 : 13-19) ดังนั้น จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องใช้เวลากับงานอื่น ๆ ดังกล่าวมากกว่างานด้านบริหารงานและการพยาบาลผู้ป่วยโดยตรง ทำให้มีเวลาที่จะติดต่อสื่อสัมพันธ์กับผู้ไ้บังคับบัญชาชั้นน้อยลง อีกประการหนึ่ง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับล่าง (First-line manager) ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ 2525 : 49) อาจถือว่าตนเองกับผู้บังคับบัญชามีความคุ้นเคยกัน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงาน

ได้ และปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำทุกวัน จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการติดต่อสัมพันธ์น้อยลง จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ได้พิจารณาถึงระดับภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชา (คือ ความเต็มใจและความสามารถในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน) จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการติดต่อสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ

ถึงอย่างไรก็ตาม พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ไ้บังคับบัญชาหลายระดับซึ่งรวมทั้งบุคลากรการพยาบาล ทีมสุขภาพ ผู้รับบริการ และประชาชนทั่วไป ซึ่งจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ไ้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำให้ดียิ่งขึ้นและนอกจากนี้ยังทำให้ผู้ไ้บังคับบัญชาไ้ปฏิบัติงานด้วยความสุขสบายและยังเกิดความพอใจในการทำงาน ดังที่ แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้าก็มีความสัมพันธ์เชิงนิยามกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำก็ถ้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำหอผู้ป่วยด้วย พร้อมกับจะ เป็นการกระตุ้นส่งเสริมระดับภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาด้วย

พวงรัตน์ บุญญานุกัณฑ์ (2525 : 266) กล่าวว่า ผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารงานและนิเทศงานจะต้องใช้การติดต่อสื่อสาร 75-95% ของเวลาทั้งหมดในการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นคือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องติดต่อทั้งกับผู้บริหารระดับสูง ผู้ร่วมงาน และผู้ไ้บังคับบัญชาโดยช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดและข่าวสารซึ่งไม่เพียงแต่การพูดเท่านั้น แต่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบของกิจกรรมประจำวันและเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารจะช่วยสร้างโครงสร้างในการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารเป็นพื้นฐานในการสร้างความ

เข้าใจต่อกัน และเคารพในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งในกลุ่มผู้ร่วมงานและผู้ป่วย (Kron and Durbin 1981 : 31) ดังนั้น พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องนี้เป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการพยาบาลด้วย

นอกจากการติดต่อสื่อสารจะเป็นสิ่งสำคัญแล้ว พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นผลมาจากการนึกคิดหรือจิตใจ ถ้าผู้นำสามารถเข้าใจถึงจิตใจของผู้ใ้บังคับบัญชาได้ ย่อมสามารถสร้างความเข้าใจในผู้ใ้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่สัมพันธภาพและความเข้าใจที่ดีต่อกันได้ โดยการใช่วิธีการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์

การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional analysis) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์และเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ (Berne 1964 : 280) โดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาลนั้นต้องเกี่ยวข้องกับมนุษย์ผู้มารับบริการ ทั้งที่เป็นคนปกติและคนเจ็บป่วย โดยพยาบาลจะต้องดูแลทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมด้วย ในการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถกระทำการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใ้บังคับบัญชาจากการพยาบาลได้หลายวิธี ดังเช่น การเยี่ยมตรวจทางพยาบาล (Nursing rounds) การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing conference) เป็นต้น

การเยี่ยมตรวจทางพยาบาลพร้อมกับผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นลักษณะงานที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติอยู่เป็นประจำทุกวันในขณะที่มีการผลัดเปลี่ยนเวรของผู้ใ้บังคับบัญชา ซึ่งมีพยาบาลเป็นผู้อ่านรายงานอาการและอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยในเวรของตน นอกจากการรับ-ส่งเวร แต่โดยแท้จริงการเยี่ยมตรวจนั้นมี ความสำคัญมากสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการพยาบาลและการให้บริการแก่ผู้ป่วย (Barrette, Gessner and Phelps 1975 : 355) นอกจากนี้ขณะที่เยี่ยมตรวจผู้ป่วยนั้น เป็นโอกาสที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถติดต่อสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนที่ทำหน้าที่ให้การดูแลผู้ป่วย ใช้การสังเกตความสามารถในการทำงาน โดยมุ่งหาจุดเด่นและจุดอ่อนของบุคลากรประกอบกับการสืบเสาะความต้องการ เพื่อพัฒนาบุคลากรและเป็นการกระตุ้น ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรขณะปฏิบัติงาน

โดยการสร้างกำลังใจ ความปรารถนาดี และความสนใจส่วนบุคคล (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ 2525 : 92) อาจสรุปได้ว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะได้ประโยชน์จากการเยี่ยมตรวจที่นอกเหนือไปจากการดูแลผู้ป่วยคือ สามารถมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ไ้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และได้พิจารณาวิเคราะห์ภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และช่วยพัฒนาภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาได้ด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจอันดีในการปฏิบัติหน้าที่การงานของผู้ไ้บังคับบัญชาและ เป็นการเสริมสร้างความรู้ทางการพยาบาลอีกด้วย และการเยี่ยมตรวจผู้ป่วยทุกคนอย่างละเอียด พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรจัดทำอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (Barrette, Gessner and Phelpe 1975 : 355)

อีกประการหนึ่งที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถติดต่อสัมพันธ์กับผู้ไ้บังคับบัญชา คือการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing Conference) พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2525 : 105) กล่าวว่า การประชุมปรึกษาเป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปในลักษณะของการพบกันอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรึกษาหารือกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน โดยแนวของกระบวนการกลุ่มเพื่อหาแนวทางปฏิบัติของปัญหาเฉพาะเรื่องจะเห็นได้ว่า การประชุมปรึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อให้และรับเรื่องราวต่าง ๆ ที่แสดงออกโดยบุคคล ทั้งนี้ก่อให้เกิดความร่วมมืออันดี และเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Douglass and Bevis 1974 : 86) ทั้งนี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จะได้รับประโยชน์จากการประชุมปรึกษาทางการพยาบาลคือ เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของการพยาบาลให้ดีขึ้น ช่วยแก้ปัญหาที่มีผลรบกวนต่อการให้การพยาบาลที่ดี และสิ่งที่สำคัญคือ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถประเมินผล ภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชา (ความเต็มใจ และความสามารถในการรับผิดชอบการปฏิบัติงาน) และช่วยกระตุ้นส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้ไ้บังคับบัญชาอีกด้วย

ดังที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดสรรเวลาให้ถูกต้อง ก็จะเป็นการช่วยทำให้พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับภาวะของผู้ไ้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ

1.2.3 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งอำนาจของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาวะของผู้ไต่บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 | อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติกรพยาบาลเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง เพราะการพยาบาลเป็นงานที่กระทำโดยตรงต่อชีวิตมนุษย์ ไม่อาจลองผิด ลองถูก หรือยอมให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้ (พูนทรัพย์ กิมภท 2527 : 3) ฉะนั้น การปฏิบัติกรพยาบาลจึงขึ้นอยู่กับความเป็นความตายของผู้ป่วย นอกจากนี้ อำนาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำมีอยู่และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มได้ (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ 2522 : 122) ดังนั้น จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้อำนาจในการตัดสินใจเอง เพราะกลัวทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยแก่ผู้ป่วยในทางตรงกันข้าม ถ้าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณาว่า ความเจ็บป่วยของผู้ป่วยนั้นไม่ได้อยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤตเสมอไป ซึ่งถ้าสถานการณ์ไม่วิกฤตก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจที่เร่งด่วนมาก เพราะในการที่จะให้การพยาบาลผู้ป่วยนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือ "คนทั้งคน" ทั้งในยามปกติและยามเจ็บป่วย (ทัศนาศู บุญทอง 2528 : 49) ก็จะต้องคำนึงถึงทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม นอกจากนี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจลืมไปว่าผู้ไต่บังคับบัญชาก็เป็นพยาบาลวิชาชีพเช่นกัน เพราะการปฏิบัติกรพยาบาลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย คือสนองความต้องการของผู้ป่วยแต่ละคน หมายถึง ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผู้ปฏิบัติคือพยาบาลทุกคนต้องถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ และต้องให้การปฏิบัติกรพยาบาลเป็นไปตามความต้องการการดูแลผู้ป่วยคนนั้น ๆ (รัชณี อยู่ศิริ 2523 : 5) ฉะนั้นพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเลือกสถานการณ์เองว่าควรใช้อำนาจอย่างไรกับผู้ไต่บังคับบัญชา เช่น ในสถานการณ์ที่วิกฤตพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรใช้อำนาจในการตัดสินใจ โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ถ้าในสถานการณ์ที่ไม่วิกฤต ควรที่จะได้พิจารณาถึงระดับบุคลิกภาวะของผู้ไต่บังคับบัญชาก่อนถึงจะใช้พฤติกรรมผู้นำ อีกประการหนึ่งที่สำคัญในการใช้อำนาจกับผู้ไต่บังคับบัญชา พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะใช้อำนาจที่เป็นการพัฒนาบุคลิกภาวะของผู้ไต่บังคับ

บัญชีด้วย ซึ่งถ้าใช้อ่านาใจในการปฏิบัติงานมากเกินไป นอกจากจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของผู้ไต่บังกับบัญชีแล้ว ยังเป็นการลดคุณภาพของผู้ไต่บังกับบัญชีอีกด้วย ซึ่งผลที่ตามมาคือ จะทำให้ผู้ไต่บังกับบัญชีเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งอำนาจของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สัมพันธ์กับคุณภาพของผู้ไต่บังกับบัญชีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ผู้นำ

1.2.4 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งปัญหาของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้ไต่บังกับบัญชีที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเนื่องมาจากการแก้ปัญหา

เป็นกระบวนการปฏิบัติอย่างมีระเบียบวิธีโดยแนววิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อปฏิบัติที่ปัญหานั้น ๆ อย่างเหมาะสม (พวงรัตน์ บุญญารักษ์ 2525 : 174) โดยเฉพาะในการดูแลสุขภาพอนามัยนั้นต้องใช้เวลาแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา และโดยเฉพาะการดูแลที่ยี่หอผู้ป่วยและครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งการใช้หลักมนุษยนิยม (Humanistic approach) ยิ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการแก้ปัญหากับผู้ป่วยเฉพาะบุคคลมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติการพยาบาลควรมุ่งปัญหาเป็นสิ่งสำคัญ (พวงรัตน์ บุญญารักษ์ และกุลยา คันทิมลาชีวะ 2524 : 116) ดังนั้น จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมุ่งการแก้ปัญหาคือเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติการพยาบาล สำหรับการบริหารการพยาบาลนั้น การแก้ปัญหาก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรผู้ไต่บังกับบัญชีอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า อะไรคือปัญหา ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อไร ปัญหาอยู่ที่ไหน ทำไมถึงเกิดปัญหา และที่สำคัญที่สุดคือ ใครเป็นเจ้าของปัญหา

เรื่อง "ใครเป็นเจ้าของปัญหา" นั้น ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้แบ่งสถานการณ์ของปัญหาเป็น 4 ประเภทคือ (Hersey and Blanchard 1982 : 224-227)

1) ผู้นำเป็นเจ้าของปัญหา โดยพฤติกรรมของผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นปัญหากับผู้นำแต่ไม่เป็นปัญหากับผู้ใ้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเจ้าของปัญหา

2) ทั้งผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมของผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นปัญหากับผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชา ดังนั้น ทั้งผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา

3) ผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นปัญหากับผู้ใ้บังคับบัญชา แต่ไม่เป็นปัญหากับผู้นำ ดังนั้น ผู้ใ้บังคับบัญชาจึงเป็นเจ้าของปัญหา

4) ทั้งผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชาไม่ได้เป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมผู้ใ้บังคับบัญชาไม่เป็นปัญหากับผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชา ดังนั้นปัญหาก็ไม่มีเจ้าของ

ดังนั้น ผู้นำหรือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่าใครเป็นเจ้าของปัญหา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงระดับภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาได้ ซึ่งภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชา (ความเต็มใจ และความสามารถในการรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงาน) นั้นจะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมและประสพผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาอีกด้วย

ทั้งตัวอย่างสถานการณ์คือ ได้มีผู้ป่วยหนีไปจากหอผู้ป่วยหลังจากที่อาการทุเลาลง โดยมีแพทย์ยังไม่อนุญาตให้กลับบ้าน และเวลาที่ผู้ป่วยหนีจากหอผู้ป่วยส่วนมากเป็นเวลาที่อนุญาตให้ญาติเยี่ยม ทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชาและพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยวิตกกังวลกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จากปัญหานี้แสดงว่า ทั้งผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา คือเห็นว่าพฤติกรรมนั้นเป็นปัญหาและคิดหาทางที่จะแก้ปัญหานั้น ดังนั้นแสดงว่าผู้ใ้บังคับบัญชามีภาวะพอสมควร คือมีความเข้าใจ แต่ไม่มีความสามารถในการรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานได้ ฉะนั้น พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องมึพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงกับผู้ใ้บังคับบัญชา คือให้มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยการประชุมปรึกษาข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสั่งการและติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชาเข้าใจว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยก็สนใจและ

พยายามลดหน้าห่อผู้ป่วยที่มีความรับผิดชอบถึงแม้จะได้อบรมหมายงานกับผู้ใช้บังคับบัญชาแล้ว บางครั้งไม่ปล่อยให้ผู้ใช้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานได้เต็มที่ เพราะอาจมีผลเสียต่อการรักษาพยาบาล ซึ่งหมายถึงชีวิตของผู้ป่วยได้ จึงต้องมีการควบคุมไม่มากนัก (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ 2523 : 335) วุฒิชัย จำนวนค์ (2520 : 143) กล่าวถึงการควบคุมว่า ผู้นำทุกคนจะต้องติดตามผลการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้ว โดยสม่ำเสมอ เพื่อที่จะบังคับหรือควบคุมให้งานดำเนินไปตามแผนที่คืออย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การควบคุมนั้นควรจะขึ้นอยู่กับระดับภาวะของผู้ใช้บังคับบัญชาค้วย ดังที่ แฮนซี (Hancy, Quoted in Hersey and Blanchard 1982 : 170) กล่าวว่า การบริหารควรจะมุ่งไปสู่ระดับภาวะของผู้ใช้บังคับบัญชาในขณะนั้น ค้วยการมีเป้าหมายช่วยเหลือผู้ใช้บังคับบัญชาในการพัฒนาภาวะ โดยการลดการควบคุมภายนอกให้ลดลง และให้มีการควบคุมตนเองให้มากขึ้น โดยเฉพาะพยายามลดหน้าห่อผู้ป่วยที่มีผู้ใช้บังคับบัญชาเป็นพยาบาลวิชาชีพ เช่นกันก็ย่อมมีความรับผิดชอบในหน้าที่คือ การปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ป่วย เช่นเดียวกัน ฉะนั้นพยาบาลหัวหน้าห่อผู้ป่วย ควรจะได้พิจารณาภาวะของผู้ใช้บังคับบัญชา (ความเต็มใจและสามารถในการรับผิดชอบปฏิบัติงานได้) ก่อนที่จะมีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการควบคุมกับผู้ใช้บังคับบัญชา คือถ้าพิจารณาว่าผู้ใช้บังคับบัญชามีภาวะสูง และมีความสามารถรับผิดชอบตนเองได้ พยายามลดหน้าห่อผู้ป่วยต้องควบคุมผู้ใช้บังคับบัญชาให้น้อยลง แต่ให้ผู้ใช้บังคับบัญชามีการควบคุมตนเองให้มากขึ้น เพราะถ้าพยาบาลหัวหน้าห่อผู้ป่วยควบคุมผู้ใช้บังคับบัญชาที่มีภาวะสูงแล้ว จะเป็นการทำให้ผู้ใช้บังคับบัญชาไม่มีการพัฒนาภาวะ แต่จะทำให้เป็นการลดภาวะของผู้ใช้บังคับบัญชาค้วย นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความท้อแท้ใจ เบื่อหน่ายในการทำงานได้

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าห่อผู้ป่วยในหน่วยงานสภากาชาดไทย พบว่า คะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์รวมทุกด้านและเป็นรายด้านคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งอำนาจ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งปัญหา และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง -2.50-3.49 (ตารางที่ 4) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้

แสดงให้เห็นว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการตัดสินใจในการบริหารงานที่มีพฤติกรรมไม่อิงสถานการณ์โดยตรงทั้งหมด ซึ่งอาจจะมุ่งไปทางค่านิยมค่านิยมหนึ่งกล่าวคือ อาจจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ ทั้งที่เคยปฏิบัติกันมาก่อน หรือคามผลการวิจัยที่ค้นพบกันมา ซึ่งสอดคล้องกับที่ฮาลปิน (Halpin, quoted in Hersey and Blanchard 1982 : 91-99) ศึกษาและค้นพบท่านเองเดียวกันว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมมุ่งงาน คือพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างแบบที่คิขององค์การ มีการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงานหรือมีพฤติกรรมสัมพันธ์ซึ่งแสดงให้เห็นถึง พฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ก็ไม่ใช่แบบเดียวกับผู้นำแบบอิตินิยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์สูง ก็ไม่ใช่แบบเดียวกับผู้นำแบบประชาธิปไตย ท่านเองก็เช่นกันผู้นำแบบเสรีนิยม ก็ไม่ใช่พฤติกรรมผู้นำมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เช่นกัน นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้นำก็อาจโน้มเอียงไปตามแนวประชาธิปไตย อธิปไตยหรือแบบตามสบาย ซึ่ง วิเชียร ทวีลาภ (2527 : 22-23) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบฉบับที่คนส่วนใหญ่ยอมรับมากที่สุด และวิธีการของผู้นำแบบประชาธิปไตยคือ การเดินสายกลางของพระพุทธเจ้านั่นเอง วิธีการเดินสายกลางนี้เป็นวิธีปฏิบัติได้ยากมาก ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความโน้มเอียงไปทางใดทางหนึ่งเสมอ

ผลการวิจัยนี้ยังไม่อาจให้ข้อสรุปได้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสภาอากาศไทยเป็นไปตามทฤษฎีผู้นำอย่างชัดเจน อาจกล่าวได้ว่ามีแนวโน้มเข้าสู่พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ทั้งนี้ต้องการการวิจัยซ้ำโดยการกำเนิการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุและประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำทางสถานการณ์รวมทุกด้านและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า "พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุและประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกัน" ซึ่งแสดงว่า อายุและประสบการณ์ในการ เป็น

หัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่ใ้มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุและประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมากนั้นปฏิบัติงาน โดยอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์ ทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการบริหารงาน ส่วนพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุและประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย อาจมีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจในการบริหารงานมาก ประกอบกับหลักสูตรการศึกษาพยาบาลในระยะหลังใ้มีการบรรจุวิชาการบริหารหอผู้ป่วย (Ward Administration) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร อีกประการหนึ่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใ้รับการ เตรียมตัวใ้พร้อมค่านความรู้ในการบริหารงาน ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย พร้อมกับใ้รับการ ศึกษาอบรมเฉพาะประจำการ อยู่เป็นประจำเกี่ยวกับการ เสริมความรู้ทางด้านการบริหารการพยาบาล จากเหตุผลดังกล่าว จึงใ้ทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มที่มีอายุมากกับกลุ่มที่มีอายุน้อย และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์รวมทุกค่านและรายค่านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ก. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล

1. ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องของผู้นำทางการพยาบาล แก่หัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้น พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

2. ควรได้มีการเตรียมด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการบริหารงานระดับหอผู้ป่วย แก่หัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

3. ควรพิจารณาระบบผู้จัดการหอผู้ป่วย (Unit manager) มาใช้ในการบริหารงานระดับหอผู้ป่วย เพื่อแบ่งความรับผิดชอบงานด้านธุรการ งานแม่บ้าน และงานด้านการบริหารพัสดุ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีเวลาดำเนินงานด้านการปฏิบัติการพยาบาลมากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ป่วยที่บ่งคับปัญหา และยังสามารถพัฒนา ความสามารถด้านการพยาบาลได้ด้วย

ข. ข้อเสนอแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

1. หัวหน้าหอผู้ป่วยควรได้จัดหาโอกาสเพื่อสร้างการติดต่อสัมพันธ์กับ ผู้ที่บ่งคับปัญหาให้มากขึ้น ด้วยวิธีปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 จัดให้มีการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing Conference) เป็นประจำ โดยจัดในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น ประชุมปรึกษาค้นหาความรู้ใหม่ทางการพยาบาล ประชุมปรึกษาเพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปฏิบัติการพยาบาล เป็นต้น ทั้งนี้อาจจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยหมุนเวียนผู้เข้าประชุม เพื่อให้โอกาสพยาบาลทุกคนได้เข้าร่วมประชุมเป็นประจำ

1.2 จัดให้มีการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล (Nursing rounds) หัวหน้าหอผู้ป่วยควรได้ทำการเยี่ยมตรวจร่วมกับพยาบาลประจำการ และผู้ช่วยงานพยาบาล ตลอดจนนักศึกษาพยาบาล เป็นประจำทุกวัน อย่างน้อยวันละ 1 ครั้ง โดยจะต้องมีเวลาให้กับการสนทนากันในปัญหาด้านการปฏิบัติการพยาบาลอย่างเพียงพอ

2. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ไต่เบ่งคัมภีร์ชา ควรได้พิจารณา
 วุฒิภาวะของผู้รับมอบหน้าที่เป็นสำคัญ ดังนั้น การนำระบบพยาบาลเจ้าของไข่ม้ามาใช้จะ
 เชื้อโอกาสคงกล่าว ทั้งยังเป็นกรให้อำนาจแก่ผู้ไต่เบ่งคัมภีร์ชา ตลอดจนลดการควบคุมใน
 รายละเอียด

การใช้ระบบพยาบาลเจ้าของไข่ม้าในการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบอาจใช้
 ร่วมกับวิธีอื่น ๆ นั้น อาจปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงานได้โดยคง
 รักษาหลักการสำคัญไว้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรได้ทำการวิจัยในเรื่องเดียวกันนี้ โดยศึกษาถึงการรับรู้ต่อพฤติกรรม
 ผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ เปรียบเทียบกับการรับรู้ของ
 พยาบาลประจำการ
2. ควรได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารทางการพยาบาล
 ในหน่วยงานสังกัดอื่น ๆ โดยศึกษาเชิงเปรียบเทียบ
3. เครื่องมือเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ควรสร้างขึ้น
 เป็นสถานการณ์จำลองโดยใช้วีดีโอ เพื่อให้ตัวอย่างประชากรได้เห็นสถานการณ์จริง