

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและศึกษาลักษณะของตัวประกอบสำคัญด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 960 คน จากโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมที่มีขนาดตั้งแต่ 60 เตียงขึ้นไป จำนวน 34 โรงพยาบาลทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 96 ข้อ จำแนกเป็นตัวประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี จำนวน 34 ข้อ ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 17 ข้อ ภาวะผู้นำด้านการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม จำนวน 10 ข้อ ภาวะผู้นำด้านการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม จำนวน 6 ข้อ ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา จำนวน 10 ข้อ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล จำนวน 9 ข้อ และภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน คำนวณหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS^x คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำรายข้อ วิเคราะห์ ตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก และหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโทนอนัล ด้วยวิธี แวริแมกซ์

สรุปผลการวิจัย

1. ตัวประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มี 9 ตัวประกอบคือ

- 1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝัง ค่านิยม การนิเทศงานและลักษณะความเป็นวิชาชีพ
- 2) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม
- 3) การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา
- 4) บารมีและคุณธรรม 10 ประการ
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 6) การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม
- 8) การให้อิสระและการมีส่วนร่วม
- 9) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

โดยเรียงลำดับจากค่าผลรวมความแปรปรวนของตัวประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งตัวประกอบทั้ง 9 มีค่าความแปรปรวนตัวประกอบ รวมกัน 49.39 คิดเป็นร้อยละ 51.5

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยที่อธิบายแต่ละตัวประกอบ

2.1 ตัวประกอบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังค่านิยม การนิเทศงาน และคุณลักษณะทางวิชาชีพ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 30.18080 คิดเป็นร้อยละ 31.4 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 18 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายภาวะผู้นำของตัวประกอบในด้านนี้ พบว่า ตัวแปรดังกล่าวอธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นแหล่งรวมของตัวแปร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงกลุ่ม ตัวแปรการปลูกฝังค่านิยม กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะทางวิชาชีพ และกลุ่มตัวแปรการนิเทศงาน

2.1.1 กลุ่มตัวแปรกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ (30) สร้างวิสัยทัศน์ แล้วถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ลูกน้องยึดถือเป็นจุดหมายร่วมกัน

ข้อ (31) คิดค้นกลยุทธ์ที่ทำให้เรามั่นใจว่าสามารถทำเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้

ข้อ (32) ผนึกกำลังกับลูกน้องเพื่อดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน

2.1.2 กลุ่มตัวแปรการปลูกฝังค่านิยม ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ (33) กล่าวย้ำการให้ประชาชนได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน

ข้อ (34) ปลูกฝังสิ่งที่ดีงาม บอกว่าอะไรดี อะไรไม่ดี อะไรถูก และปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง

2.1.3 กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรที่บรรยายความน่าเชื่อถือ และกลุ่มตัวแปรที่บรรยายบุคลิกภาพ

- 2.1.3.1 กลุ่มตัวแปรที่บรรยายความน่าเชื่อถือ ตัวแปรที่อธิบายคือ
 ข้อ (22) รักศักดิ์ศรี รักสถาบัน รักงาน ศรัทธาในวิชาชีพ
 ข้อ (27) น่าเคารพ เป็นที่เกรงใจของลูกน้อง
 ข้อ (77) ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ก้าวทันสังคม ทันท่วงเหตุการณ์

ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ

- ข้อ (29) เป็นตัวแทนของหน่วยงานได้

2.1.3.2 กลุ่มตัวแปรที่บรรยายบุคลิกภาพ ตัวแปรที่อธิบาย คือ

- ข้อ (25) สุขภาพแข็งแรงทั้งกายใจ
 ข้อ (26) กระฉับกระเฉง แคล่วคล่องว่องไว กระตือรือร้น
 ข้อ (23) วาเรียม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน

2.1.4 กลุ่มตัวแปรการนิเทศงาน ตัวแปรที่อธิบายคือ

- ข้อ (28) เป็นผู้ประสานงานได้ดี
 ข้อ (41) ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างเพียงพอแก่ลูกน้อง

โดยใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสาร

- ข้อ (39) ส่งเสริมลูกน้องให้พัฒนาและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้มี

คุณภาพยิ่งขึ้น

- ข้อ (21) รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

- ข้อ (36) สนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นริเริ่ม

สร้างสรรค์

- ข้อ (40) เป็นพี่เลี้ยง เป็นครูผู้ฝึก ที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน

แก่ลูกน้อง

2.2 ตัวประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 5.46593 คิดเป็นร้อยละ 5.7 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยาย จำนวน 14 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายภาวะผู้นำตัวประกอบในด้านนี้ พบว่าเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 3 กลุ่ม ได้แก่

- 2.2.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการสร้างแรงจูงใจ ตัวแปรที่อธิบายคือ
- ข้อ (54) บอกลูกน้องว่าหากทำงานสำเร็จแล้วจะได้รับ
ผลตอบแทนอะไรบ้าง
- ข้อ (55) ให้โอกาสลูกน้องเลือกสิ่งตอบแทนหากทำงานบรรลุ
เป้าหมาย
- ข้อ (61) ทำให้ข้าพเจ้าแน่ใจว่า รางวัลที่ได้รับมีค่าควรแก่ความ
พยายามที่ทุ่มเทลงไป
- ข้อ (58) กระตุ้นให้ลูกน้องทุ่มเทความพยายามทำงานอย่างเต็มที่
ข้อ (60) พุดให้กำลังใจ ปลุกปลอบใจ แสดงความอาทรต่อความ
เหน็ดเหนื่อยของลูกน้อง
- ข้อ (59) หาโอกาสให้ลูกน้องได้อาสาสมัครทำงานที่ต้องการ
ข้อ (48) ให้โอกาสได้ทำงานใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาระดับสูง

2.2.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการแสดงออกของผู้นำในการช่วยขจัด
อุปสรรคและข้อจำกัดในการทำงานของลูกน้อง ตัวแปรที่อธิบายคือ

- ข้อ (49) ช่วยเป็นธุระเจรจาติดต่อให้ผู้อื่นช่วยเหลือเมื่อลูกน้อง
ต้องการ
- ข้อ (51) ช่วยชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา
- ข้อ (50) ช่วยระบุนโยบาย จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- ข้อ (56) ชี้แนะวิธีปฏิบัติที่จะทำให้ลูกน้องได้รับรางวัลหรือ
บำเหน็จที่อยากจะได้

2.2.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงที่เหมาะสม ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ (53) แสดงออกด้วยท่าทาง วาจา ว่าชื่นชมต่อผลงานหรือความ
สามารถของลูกน้องด้วยความจริงใจ

- ข้อ (52) ให้คำยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำดี
- ข้อ (57) ชี้ให้ลูกน้องเห็นจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงแล้วให้โอกาส
ลูกน้องปรับปรุงตนเอง

2.3 ตัวประกอบด้านการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา มีค่าความแปรปรวน
ของตัวประกอบเท่ากับ 3.09011 คิดเป็นร้อยละ 3.2 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 13 ตัว
แปร คือ

ข้อ (72) ทำให้ข้าพเจ้ามองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้

ข้อ (76) กระตุ้นให้ข้าพเจ้าตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และชี้แนะวิธีการ

ใหม่ในการแก้ปัญหา

ข้อ (75) ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น

โอกาสดีที่จะจัดการแก้ไขปัญหานั้น

ข้อ (77) สามารถชี้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าพเจ้าควรพิจารณา

ข้อ (71) ให้วิธีการใหม่ ๆ ในการมองปัญหา

ข้อ (69) เน้นการแก้ปัญหาก่อนลงมือปฏิบัติ

ข้อ (73) แนวความคิดของท่านมีอิทธิพลทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่ต้อง

เปลี่ยนแปลงวิธีการซึ่งแต่เดิมข้าพเจ้าไม่เคยคิดมาก่อน

ข้อ (74) ให้ข้าพเจ้าใช้เหตุผลในการแสดงความคิดเห็น

ข้อ (68) ทำให้ข้าพเจ้าใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา

ข้อ (70) เน้นการใช้สติปัญญาในการเอาชนะอุปสรรค

ข้อ (80) เอาใจใส่เป็นพิเศษ หากงานบกพร่อง ผิดพลาด

ข้อ (95) นำลูกน้องในภาวะวิกฤต

ข้อ (65) ให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

แก่ลูกน้องเป็นรายบุคคล

2.4 ตัวประกอบบารมีและคุณธรรม 10 ประการ มีค่าความแปรปรวนของ ตัวประกอบเท่ากับ 2.28622 คิดเป็นร้อยละ 2.4 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 18 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายภาวะผู้นำของตัวประกอบในด้านนี้ พบว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวม ของตัวแปร 2 กลุ่ม และ 1 ตัวแปร ได้แก่

2.4.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงคุณธรรม 10 ประการ ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ (5) สุจริต ซื่อตรง จริงใจ ไม่หลอกลวงลูกน้อง ไม่คิดร้ายต่อผู้ใด

ข้อ (3) อุดหนุน อุดหนุน ควบคุมอารมณ์ได้ มีจิตใจมั่นคงแน่วแน่

ข้อ (4) เสียสละประโยชน์สุขส่วนตน เพื่อประโยชน์สุขของ

ประชาชนและลูกน้อง

ข้อ (8) ไม่แสดงความโกรธหรือความเกรี้ยวกราดให้ปรากฏ

แม้โกรธก็ข่มเสียได้

ข้อ (1) มีน้ำใจ เป็นผู้ให้

ข้อ (9) มีความเมตตา กรุณา ปกครองลูกน้องดังบิดามารดา
ปกครองบุตร พี่ปกครองน้อง

ข้อ (10) มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือความเป็นธรรมในสังคม

ข้อ (2) ประพฤติแต่สิ่งดีงาม เป็นแบบอย่างที่ข้าพเจ้าอยาก
เจริญรอยตาม

ข้อ (7) เพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ ทำอย่างต่อเนื่อง
ไม่ลดละ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ

ข้อ (6) เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง เสมอต้นเสมอปลาย ทำให้
ข้าพเจ้า อบอุ่นสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ท่าน

ข้อ (12) ยึดถือประโยชน์สุขของประชาชนผู้รับบริการและลูกน้อง
เป็นที่ตั้ง

2.4.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงบารมีของนักวิจัยทางตะวันตก ตัวแปรที่
อธิบายคือ

ข้อ (15) มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ กล้าพูด
กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

ข้อ (18) รับฟังลูกน้อง รับฟังเสียงส่วนใหญ่

2.4.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ข้อ (14) รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

ข้อ (13) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อ (20) สามารถเป็นผู้นำในการปฏิบัติ

ข้อ (19) มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง

2.4.4 ตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะความเป็นทหาร ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ (12) รักษาระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณีของทหาร

2.5 ตัวประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ
เท่ากับ 2.18827 คิดเป็นร้อยละ 2.3 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 11 ตัวแปร คือ

ข้อ (90) พุดและทำให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

ข้อ (89) ทำให้ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าข้าพเจ้าสามารถทำงานได้สำเร็จ

ข้อ (91) ทำให้ลูกน้องอยากทุ่มเทความพยายาม และอุทิศตนทำงานให้
มากกว่าที่คิดไว้

- ข้อ (92) ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่างงานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่มีความค่า
- ข้อ (93) ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกในทีมงานที่ดีที่สุด
- ข้อ (88) มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง มองลูกน้องว่าเป็นคนดี มีความสามารถ
- ข้อ (94) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถให้ข้าพเจ้าทำ
- ข้อ (86) แสดงให้ข้าพเจ้าเห็นว่าท่านยอมรับความสามารถของข้าพเจ้า
- ข้อ (87) เมื่อลูกน้องท้อแท้ หหมดกำลังใจ ก็สามารถกระตุ้นให้ลูกน้องเกิด

กำลังใจขึ้นมาใหม่

- ข้อ (96) ร่วมทำงานหนัก ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง
- ข้อ (81) แสดงความกระตือรือร้น ในสิ่งที่ลูกน้องเสนอว่าอยากทำ

2.6 ตัวประกอบการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 1.79511 คิดเป็นร้อยละ 1.9 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 7 ตัวแปร คือ

- ข้อ (45) ให้โอกาสลูกน้องเลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชื่นชอบหรือมีความถนัด
- ข้อ (44) ส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- ข้อ (46) ให้โอกาสลูกน้อง เข้าร่วมประชุมวิชาการ อบรม ศึกษาดูงาน หรืออนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- ข้อ (47) ให้ความช่วยเหลือในยามเกิดวิกฤตในงาน
- ข้อ (43) จัดหาทรัพยากร จัดสิ่งแวดล้อม เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องเพียงพอ
- ข้อ (42) แสดงความห่วงใย รับฟัง และเข้าใจในปัญหาทุกด้านของบุคลากร
- ข้อ (16) กล้าเสี่ยง สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นด้วยความรับผิดชอบ

2.7 ตัวประกอบการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม มีค่าความแปรปรวน ของตัวประกอบเท่ากับ 1.53700 คิดเป็นร้อยละ 1.6 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 3 ตัวแปร คือ

- ข้อ (64) เมื่อตักเตือนหรือลงโทษลูกน้องก็แล้วเลิกต่อกัน ไม่ถือเหตุการณ์นั้นไปตัดสินลูกน้องในสถานการณ์อื่น

ข้อ (63) ลงโทษผู้กระทำผิดด้วยเหตุผล ไม่ใช่ด้วยความโกรธหรืออาฆาต
จองเวร

ข้อ (67) การพิจารณาความผิดทางวินัยของลูกน้องจะทำด้วยเหตุผล
และเมตตาธรรมเป็นหลัก

2.8 ตัวประกอบการให้อิสระและการให้มีส่วนร่วม มีค่าความแปรปรวนของ
ตัวประกอบเท่ากับ 1.50767 คิดเป็นร้อยละ 1.6 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 4 ตัว
แปร คือ

ข้อ (38) มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้สะดวกขึ้น

ข้อ (37) ให้โอกาส ให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงานต่าง ๆ ตามขอบเขต
หน้าที่

ข้อ (79) ให้อิสระข้าพเจ้าในการทำงาน

ข้อ (35) เปิดโอกาสให้ลูกน้องมี ส่วนร่วมในการบริหารงาน

2.9 ตัวประกอบการค้ำประกันถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีความ
แปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 1.33552 คิดเป็นร้อยละ 1.4 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยาย
จำนวน 3 ตัวแปร คือ

ข้อ (84) ไม่ว่าข้าพเจ้าจะทำอะไรท่านก็เห็นชอบเสมอ

ข้อ (85) ปฏิบัติต่อลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล

ข้อ (83) เอาใจใส่เป็นการส่วนตัวต่อผู้ที่มีปัญหา

อภิปรายผลการวิจัย

1. ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญของพยาบาลหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มีทั้งหมด 9 ตัวประกอบ คือ 1) กลยุทธ์การเปลี่ยน
แปลง การปลูกฝังค่านิยม การนิเทศงานและลักษณะความเป็นวิชาชีพ มีค่าความแปรปรวนของ
ตัวประกอบสูงสุดคือ 30.1 2) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม มีค่าความแปรปรวนของตัว
ประกอบ 5.46 3) การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 3.09
4) บารมีและคุณธรรม 10 ประการ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 2.28 5) การสร้าง

แรงบันดาลใจ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 2.18 6) การเสริมสร้างความสามารถของผู้ได้ บังคับบัญชา มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.79 7) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมมี ค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.53 8) การให้อิสระและการให้มีส่วนร่วม มีค่าความ แปรปรวนของตัวประกอบ 1.50 9) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีค่าความ แปรปรวนของตัวประกอบ 1.33

เมื่อพิจารณาผลการวิจัย ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมพบว่าตัวประกอบ ภาวะผู้นำทั้ง 9 ตัว มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบจากมากไปหาน้อยตามลำดับ เหตุที่เป็น เช่นนี้เพราะผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก หมุนแกน ตัวประกอบแบบ ออโรโกนอลด้วยวิธีแวนิแมกซ์ ที่สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของ ตัวประกอบทุกตัวแปรได้ ครบถ้วน ซึ่งตัวประกอบหลังๆ จะอธิบายค่าความแปรปรวนได้น้อยลงตามลำดับและทุกตัว ประกอบที่ได้เป็นอิสระต่อกัน ไม่มีความสัมพันธ์กัน (ดิเรก ศรีสุขโข, 2529; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ (2537); อุทุมพร จามรรมาน, 2532)

เมื่อพิจารณาตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ ทั้ง 9 ตัวประกอบ พบว่า เป็นตัวประกอบของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงจำนวน 7 ตัวประกอบ และตัวประกอบผู้จัดการ แลกเปลี่ยน 2 ตัวประกอบ ตัวประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ตัวประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังค่านิยม การนิเทศงานและลักษณะความเป็นวิชาชีพ ตัวประกอบที่ 3 การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา ตัวประกอบที่ 4 บารมีและคุณธรรม 10 ประการ ตัวประกอบที่ 5 การสร้างแรงบันดาลใจ ตัวประกอบที่ 6 การเสริมสร้างความสามารถ ผู้ได้บังคับบัญชา ตัวประกอบที่ 8 การให้อิสระและการให้มีส่วนร่วม ตัวประกอบที่ 9 การคำนึง ถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ส่วนตัวประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมี 2 ตัวประกอบ คือ ตัวประกอบที่ 2 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และตัวประกอบที่ 7 การเสริมแรง ทางลบอย่างเหมาะสม

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยของ Bass (1985) และพนิดา ดามาพงศ์ (2534) กล่าวคือ การวิจัยนี้มีตัวประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับการค้นพบของ Bass และ พนิดา ดามาพงศ์ ทุกตัวประกอบ ได้แก่ บารมี การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล แต่ผลการวิจัยนี้ยังได้ ค้นพบตัวประกอบเพิ่มเติมจาก ที่ Bass เคยค้นพบอีก 3 ตัวประกอบ ได้แก่ ตัวประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝัง

ค่านิยม การนิเทศงานและลักษณะความเป็นวิชาชีพ ตัวประกอบที่ 8 การให้อิสระและการให้มีส่วนร่วม และตัวประกอบที่ 6 การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนผลการวิเคราะห์ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 2 ตัวประกอบ คือ ตัวประกอบที่ 2 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และ ตัวประกอบที่ 7 การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ซึ่งผลการวิจัยนั้นมีความสอดคล้องกับของ Bass (1985) ของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534)

2. ตัวแปรที่อธิบายลักษณะตัวประกอบที่สำคัญ

2.1 ตัวประกอบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังค่านิยม การนิเทศและลักษณะความเป็นวิชาชีพ เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 มีค่าความแปรปรวนตัวประกอบสูงที่สุดคือร้อยละ 31.4 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .39592 - .67752 จำนวน 18 ตัวแปร ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังค่านิยม การนิเทศงานและลักษณะความเป็นวิชาชีพ

2.1.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นกลุ่มตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักอยู่ในระดับสูง จำนวน 3 ตัวแปร คือ ข้อ 30) สร้างวิสัยทัศน์ที่น่าปรารถนาแล้วถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ลูกน้องยึดถือเป็นจุดหมายร่วมกัน (.62538) ข้อ 31) คิดค้นกลยุทธ์ที่ทำให้มั่นใจว่าสามารถทำเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ (.57406) และข้อ 32) ผนึกกำลังกับลูกน้องเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน (.57494) กลุ่มตัวแปรนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในยุคใหม่ เป็นไปตามรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการศึกษาวิจัยของ Bennis Nanus (1985) Conger และ Kanungo (Dubrin and Ireland, 1993) โดย Bennis และ Nanus ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดย Bennis อธิบายว่า วิสัยทัศน์ทำหน้าที่ 2 ประการ คือ ประการแรก ทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามคือ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่างานมีความหมาย รู้สึกว่าตนเองสำคัญ มีประโยชน์และมีค่าต่อองค์กร ซึ่งแรงบันดาลใจ ดังกล่าวเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ หน้าที่ประการที่ 2 ของวิสัยทัศน์คือช่วยในการตัดสินใจของบุคลากรทุกระดับ เกิดการริเริ่มและทำให้เกิดความสุขุม ทำให้วิสัยทัศน์ทาง จุดหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับความเห็นของ เรมวอล นันท์สุภวัฒน์ (2539) ที่กล่าวว่า การทำงานในโรงพยาบาลในสภาพปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ต้องการพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีวิสัยทัศน์ และพัฒนาวิสัยทัศน์นั้นอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะต้องนำผู้ตามคือ

พยาบาลประจำการ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพบริการพยาบาล

2.1.2 กลุ่มตัวแปรการปลูกฝังค่านิยม ได้แก่ ข้อ 34) ปลูกฝังสิ่งที่ตั้งามบอกว่าอะไรดี อะไรไม่ดี อะไรถูกและปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง (.61317) และข้อ 33) กล่าวให้การให้ประชาชนได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน (.51445) กลุ่มตัวแปรนี้สะท้อนให้เห็นจริยธรรมของผู้นำตามแนวคิดของ Burns (1978) และขององค์การอนามัยโลก (WHO, 1987 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534) ซึ่งได้อธิบายว่า ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวความคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้ค่าว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และกลายเป็นจุดหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้คนเกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น ส่วนมาร์เลอร์ ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมมาก เขาถือว่าผู้นำสุขภาพที่ดีควรมีหน้าเป็นผู้ปลูกฝังค่านิยม และเป็นผู้จัดการค่านิยมในองค์กร สร้างแรงจูงใจ กำหนดทิศทางให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามไปสู่อุดมการณ์เดียวกัน (Mahler in WHO, 1988 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534)

2.1.3 กลุ่มตัวแปรที่บรรยายคุณลักษณะทางวิชาชีพ กลุ่มตัวแปรนี้สะท้อนให้เห็นความต้องการของพยาบาลประจำการต่อคุณลักษณะทางวิชาชีพของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม คุณลักษณะดังกล่าวสามารถแยกออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มตัวแปรที่บรรยายความน่าเชื่อถือและกลุ่มตัวแปรที่บรรยายบุคลิกภาพที่ปรากฏให้เห็น

2.1.3.1 กลุ่มตัวแปรที่บรรยายความน่าเชื่อถือ น่านับถือ ได้แก่ ข้อ 22) รักศักดิ์ศรี รักสถาบัน รักงาน ศรัทธาในวิชาชีพ (.60937) ข้อ 27) น่าเคารพ เป็นที่ เกรงใจของลูกน้อง (.56490) ข้อ 17) ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ก้าวทันสังคม ทนต่อเหตุการณ์ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ (.50514) และข้อ 29) เป็นตัวแทนของหน่วยงานได้ (.67752)

2.1.3.2 กลุ่มตัวแปรที่บรรยายบุคลิกภาพ ได้แก่ ข้อ 25) สุขภาพแข็งแรง ทั้งกายใจ (.57886) ข้อ 26) กระฉับกระเฉง แคล่วคล่องว่องไว กระตือรือร้น (.50980) และข้อ 23) ไร่เรจยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน (.42867) ตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่แสดงออกถึงลักษณะของผู้บริหาร ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.1.4 กลุ่มตัวแปรที่บรรยายการนิเทศงาน เป็นกลุ่มตัวแปรที่พยาบาลประจำการต้องการให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับคนและพัฒนาคน การติดต่อสื่อสารกับคน ได้แก่ ข้อ 28) เป็น

ผู้ประสานงานได้ดี (.60251) ข้อ 41) ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างเพียงพอแก่ลูกน้อง โดยใช้ การสื่อสารแบบสองทาง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสาร (.41894) ส่วนการพัฒนาคน ได้แก่ ข้อ 39) ส่งเสริมลูกน้องให้พัฒนาและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพ (.41692) ข้อ 21) ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (.40326) ข้อ 36) สนับสนุนให้ลูกน้องมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ (.39715) -ข้อ 40) เป็นพี่เลี้ยง เป็นครูผู้ฝึก ที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง (.39592) ตัวแปร เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพยาบาลประจำการต้องการให้พยาบาลหัวหน้าหอ ผู้ป่วยได้แสดงออก ถึงพฤติกรรมดังกล่าวเพื่อ สร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจ และสัมพันธภาพอันดีต่อกัน ระหว่างพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันช่วย ให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างดี

2.2 ตัวประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ตัวประกอบนี้มีค่าความ แปรปรวนร้อยละ 5.7 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 สามารถบรรยายได้ด้วยตัว แปรที่มีค่านำหนักตั้งแต่ .45728 - .77591 จำนวน 14 ตัวแปร การจับกลุ่มของตัวแปรเป็นไปตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนตามแนวคิดของ Bass (1985) ซึ่งได้ใช้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom มาอธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอธิบายให้ ผู้ตามเข้าใจ บทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ผู้นำต้องการ และอธิบายว่า ผู้ตามได้จะได้ รับอะไรบ้างหากทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อ ทำงานให้สำเร็จ เพราะรู้ว่าหากทำงานสำเร็จจะได้รับรางวัล ผู้นำจะให้การเสริมแรงทางบวกที่ เหมาะสมหากผู้ตามทำงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ และจะเสริมแรงทางลบที่เหมาะสมหากผู้ตามทำงาน ล้มเหลว ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของ ทฤษฎีผู้นำวิถีสู่ความสำเร็จ (path goal theory of leadership) และทฤษฎีผู้นำการแลกเปลี่ยน โดย การจับกลุ่มของตัวแปรเป็นไปตามกรอบแนวคิดของทั้ง 3 ทฤษฎี ดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวแปรที่แสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 54) บอกลูกน้องว่าถ้าหากทำงานสำเร็จแล้วจะได้รับผลตอบแทนอะไรบ้าง (.76889) ข้อ 55) ให้โอกาสลูกน้องเลือกสิ่งตอบแทนหากทำงานบรรลุเป้าหมาย (.75146) ข้อ 61) ทำให้แน่ใจว่า รางวัลที่ได้รับมีค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท (.56744) ตัวแปรทั้ง 3 ข้อนี้ เป็นไปตามแนวคิด ของทฤษฎีความคาดหวังที่ว่า คนจะทุ่มเทความพยายาม หากเขารู้ว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จ และความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่เขาอยากได้เขาจะทุ่มเทความ พยายามมากขึ้น (Vroom, 1964) ส่วนตัวแปรที่อธิบายถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ ข้อ 58)

กระตุ้นให้ลูกน้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่(.52657) และข้อ60) พุดให้กำลังใจ ปลุกปลอบใจ แสดงความอาทรต่อความเหนื่อยยากของลูกน้อง (.49542)

2.2.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการแสดงออกของผู้นำในการช่วยจัดอุปสรรคและข้อจำกัดในการทำงานของลูกน้อง ได้แก่ ข้อ 49) ช่วยเป็นธุระเจรจาติดต่อให้ผู้อื่นช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ (.60814) ข้อ 51) ช่วยชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา (.59255) ข้อ 50) ช่วยระงับปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา (.60333) ข้อ 56) ชี้แนะวิธีปฏิบัติที่จะทำให้ลูกน้องได้รับรางวัลหรือบำเหน็จที่อยากจะได้ (.77591) ตัวแปรทั้ง 4 ข้อนี้ เป็นไปตามทฤษฎีผู้นำวิธีสู่ความสำเร็จของ House and Mitchel (1974 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ซึ่งอธิบายพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติว่า ได้แก่ การเพิ่มรางวัลและบอกวิธีการทำงานพร้อมทั้งจัดอุปสรรค และเพิ่มโอกาสให้บุคคลเกิดความพอใจที่จะไปให้ถึงจุดหมาย

2.2.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงที่เหมาะสม ได้แก่ ข้อ 53) แสดงออกด้วยท่าทาง วาจา ว่าชื่นชมต่อผลงานหรือความสามารถของลูกน้องด้วยความจริงใจ (.56337) ข้อ 52) ให้คำยกย่องชมเชย เมื่อลูกน้องทำดี (.60333) พฤติกรรมเสริมแรงที่เหมาะสมของผู้นำ ได้แก่ การให้คำยกย่องชมเชย การแสดงออกด้วยท่าทาง วาจา การแสดงออกทางสีหน้า การแสดงความสนใจ เป็นการเสริมแรงทางบวกชนิดตัวเสริมแรงทางสังคม ที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อจูงใจลูกน้องให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Sims (1977 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ที่พบว่า การยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือว่าลูกน้องทำงานดี จะทำให้ ลูกน้องเกิดความ คาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ และยังทำให้ผู้นำมีอิทธิพลสูงขึ้นด้วย และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ที่พบว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional leadership) ของภาวะผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ

2.3 ตัวประกอบการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนร่วม ร้อยละ 3.2 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .39646 - .68359 จำนวน 13 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 72) ทำให้ข้าพเจ้ามองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ (.68359) ข้อ 76) กระตุ้นให้ข้าพเจ้าตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และชี้แนะวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา (.65743) ข้อ 75) ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสดีที่จะจัดการแก้ไขปัญหานั้น ข้อ 77) สามารถชี้ว่า

อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าพเจ้าควรพิจารณา (.63487) ข้อ 71) ให้วิธีการ ใหม่ ๆ ในการมองปัญหา (.62454) ข้อ 69) เน้นการแก้ปัญหาก่อนลงมือปฏิบัติ (.58983) ข้อ 73) แนวความคิดของท่านมีอิทธิพลทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ซึ่งแต่เดิมข้าพเจ้าไม่เคยคิดมาก่อน (.57993) ข้อ 74) ให้ข้าพเจ้าใช้เหตุผลในการแสดงความคิดเห็น (.54977) ข้อ 68) ทำให้ข้าพเจ้าใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา (.54954) ข้อ 70) เน้นการใช้ สติปัญญาในการเอาชนะอุปสรรค (.53977) ข้อ 80) เอาใจใส่เป็นพิเศษหากงานบกพร่อง ผิดพลาด (.46474) ข้อ 95) นำลูกน้องในภาวะวิกฤติ (.41376) ข้อ 65) ให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องความผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคล

เมื่อพิจารณการอธิบายของตัวแปรพบว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวอธิบายถึงการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการกระตุ้นความคิด เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องหรือผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือหาข้อสรุปใหม่และดีกว่าเดิม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ บาส (1985) และ พนิดา ดามาพงศ์ (2534)

เป็นที่น่าสังเกตว่า จากการวิจัยนี้ตัวประกอบการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหาเป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม ทั้งนี้อาจเนื่องจากองค์กรพยาบาลในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีการแข่งขันมากขึ้น ทั้งทางด้านข้อมูลข่าวสารคุณภาพการบริการ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ รวมทั้งโรคภัยไข้เจ็บที่ ซับซ้อนขึ้น อาจทำให้ผู้ตามคือพยาบาลประจำการเกิดความสับสน ไม่แน่ใจว่าตนเองจะสามารถจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีพอ จึงต้องการให้พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ปวยได้ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาลงเสนอแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น อีกประการหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยนี้ มีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 - 5 ปี ซึ่งยังนับว่าค่อนข้างน้อย จึงต้องการผู้นำที่สามารถชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.4 ตัวประกอบบารมีและคุณธรรม 10 ประการ ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนร่วมร้อยละ 2.4 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .38133 - .61553 จำนวน 18 ตัวแปร เมื่อพิจารณการอธิบายของตัวแปรพบว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร และตัวแปรคือ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรม 10 ประการ ซึ่งเป็นลักษณะของบารมีในสังคมไทย

กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำบารมีตามแนวคิดของนักวิจัยทางตะวันตก และ
ตัวแปรที่อธิบายถึงลักษณะความเป็นทหารอาชีพ

2.4.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง การประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรม

10 ประการ ซึ่งเป็นลักษณะของบารมีในสังคมไทย ซึ่ง พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ได้อธิบายไว้ดังนี้

ข้อ 1) มีน้ำใจ เป็นผู้ให้ (.56984) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ ทาน หมายถึง การให้ การแบ่งปัน วัตถุประสงค์คือการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของให้ผู้ถูกปกครอง ส่วนธรรมทาน ได้แก่ การให้ คำแนะนำ สั่งสอน การให้วัตถุทานเป็นการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sims (1977 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) พบว่า ความสามารถในการให้รางวัลทำให้ผู้นำมีอิทธิพลสูงขึ้น ส่วนธรรมทานนั้นเทียบได้กับการเป็นพี่เลี้ยง (Mentorship) ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อพัฒนาลูกน้อง รวมทั้งให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องมีปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาในการทำงาน เพื่อช่วยให้ลูกน้องปรับตัวได้ ข้อ 2) ประพฤติแต่สิ่งดีงาม เป็นแบบอย่างที่ลูกน้องอยากเจริญรอยตาม (.54622) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ ศีล หมายถึง การรักษาความสุจริต ประพฤติแต่สิ่งดีงาม ปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ผู้นำสุภาพดี ถ้วนหน้า ทั่วโลกมีความเห็นตรงกันว่าผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าต้องมีความประพฤติที่ดีงาม มีวินัยแห่งตน ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ มีค่านิยมจริยธรรม และจิตวิญญาณ มีธรรมะที่จะควบคุมพฤติกรรมของตนให้ตรงต่อประโยชน์ ประสงค์ของตนและบุคคลอื่น มีศีลควบคุมกาย วาจา ใจ ข้อ 3) อุดทน อุดกลั่น ควบคุมอารมณ์ได้ มีจิตใจมั่นคง แน่วแน่ ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ ขันติ หมายถึง การรักษากาย วาจา ใจ ให้สงบเรียบร้อย ไม่แสดงกิริยาวาจา ชั่วร้ายตามอำนาจ โลภะ โทษะ โมหะ อุดทนต่อทุกขเวทนา อุดทนต่อความเห็น้อยยาก ขันติเทียบได้กับ Self-determination คือการมีจิตใจแน่วแน่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะสากลของผู้นำบารมี ข้อ 4) เสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและลูกน้อง (.59717) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ บริจาค หมายถึง การบำเพ็ญถึงด้วยการเสียสละประโยชน์สุขส่วนตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน การไม่คำนึงถึงประโยชน์สุขส่วนตน การอุทิศตน เป็นธรรมชาติของผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้า เช่นเดียวกับ มาห์เลอร์ ที่มองว่าผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าต้องเสียสละ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน (Mahler in WHO, 1988) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Bass ที่อธิบายว่า การทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน องค์การ และนโยบาย เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายร่วมกัน (Bass, 1985) ข้อ 5) สุจริต ซื่อตรง จริงใจ ไม่หลอกลวงลูกน้อง ไม่คิดร้ายต่อผู้ใด (.61553) ตัวแปรข้อนี้มีน้ำหนักตัวประกอบที่สูงสุด เป็นตัวแปรที่พยาบาลประจำการต้องการให้พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป่วยแสดงออกถึงพฤติกรรมในข้อนี้มากที่สุด ซึ่ง ตัวแปรนี้ตรงกับ อาชวะ

หมายถึง ความศรัทธา ซื่อตรง ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน ไม่คิดประทุษร้ายต่อผู้ใด เทียบได้กับมีสัจจบารมี คือมีความจริง ความซื่อสัตย์ จริงใจต่อประชาชน หรือต่อลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับความเห็นของ Burns (1978 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ที่กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า แม้ว่า ผู้นำจะเป็นผู้ชี้นำแต่การตัดสินใจเป็นของผู้ตาม และผู้ตามจะตัดสินใจต่อเมื่อได้รับข้อมูลถูกต้องแล้วเท่านั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ จริงใจ ที่ผู้นำต้องมีต่อผู้ตาม ลูกน้อง ผู้ถูกปกครอง หรือผู้ร่วมงาน ข้อ 6) เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง เสมอต้นเสมอปลาย ทำให้ลูกน้องอบอุ่น สบายใจเมื่ออยู่ใกล้ท่าน (52404) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ มัททวะ หมายถึง ความเป็นผู้อ่อนโยน เข้าถึงคนไม่เคียด มี ความอ่อนโยน มีสัมมาคารวะ ไม่ดูถูกผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตรงกับผลการวิจัยของบาส ที่พบว่า ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ให้การยอมรับนับถือ เปิดเผย และให้อิสระแก่ลูกน้อง Bass (1985) ข้อ 7) เพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ลดละ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ (53480) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ ตบะ คือ ความเพียร หมายถึง การตั้งใจ กำจัดความเกียจคร้าน และการผัดผ่อนที่ ทำหน้าที่โดยไม่เกียจคร้าน เทียบได้กับ วิริยบารมี และตรงกับธรรมะให้ถึงความสำเร็จ Stogdill ได้สำรวจผลการวิจัยลักษณะผู้นำก่อนปี 1948 พบว่า คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานคือมีแรงผลักดันด้านสัมฤทธิ์ผล ความต้องการการเป็นเลิศ ความต้องการรับผิดชอบ การต่อสู้กับอุปสรรคอย่างไม่ท้อถอย (พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ข้อ 8) ไม่แสดงความโกรธหรือความเกรี้ยวกราดให้ปรากฏแม้โกรธก็ข่มเสียได้ (59563) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ อักโกระ คือ กิริยาที่ไม่แสดงความโกรธ ความเกรี้ยวกราดให้ปรากฏ ไม่พยายามมุ่งร้ายผู้อื่น วินิจฉัยความและลงโทษผู้ทำผิดตามเหตุและผล ไม่ทำด้วยอำนาจความโกรธ ผู้นำต้องไม่ผูกใจเจ็บ ไม่จับผิด ลูกน้อง สามารถวินิจฉัยความและลงโทษผู้กระทำผิดด้วยเหตุและผล ไม่ทำด้วยอำนาจความโกรธ แต่กระทำด้วยความยุติธรรมและเมตตาธรรม ข้อ 9) มีความเมตตา กรุณา ปกครอง ลูกน้องดังบิดามารดาปกครองบุตร พี่ปกครองน้อง (55821) ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ อวิหิงสา คือการไม่ก่อทุกข์ยากแก่ผู้อื่น ไม่บีบบังคับที่เบียดเบียนผู้ใด มีความกรุณา ปกครองลูกน้องดังบิดามารดาปกครองบุตร เมตตายังเป็นหลักธรรมในพรหมวิหาร 4 มีความหมายว่า ความรักคือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือทุกคน ให้ประสบประโยชน์และความสุข ข้อ 10) มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือความเป็นธรรมในสังคม และข้อ 11) ยึดถือประโยชน์สุขของประชาชนผู้รับบริการและลูกน้องเป็นที่ตั้ง ตัวแปรข้อนี้ตรงกับ อวิโรธนะ ปฏิบัติไม่คลาดจากธรรม คือการไม่ทำผิดจากทำนองครองธรรม ถือประโยชน์สุขและความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง ธรรมในข้อนี้ถือว่าเป็นการพัฒนาจริยธรรมขั้นสูงสุด คือจริยธรรมระดับเหนือกฎเกณฑ์

ได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .35945 - 72608 จำนวน 11 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 90) พุดและทำให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง (.72608) ข้อ 89) ทำให้ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าข้าพเจ้าสามารถทำงานได้สำเร็จ (.68203) ข้อ 91) ทำให้ลูกน้องอยากทุ่มเทความพยายาม และอุทิศตนทำงานให้มากกว่าที่คิดไว้ (.67203) ข้อ 92) ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งมีคุณค่า (.65003) ข้อ 93) ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกในทีมงานที่ดีที่สุด (.62454) ข้อ 88) มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง มองลูกน้องว่าเป็นคนดีมีความสามารถ (.61132) ข้อ 94) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถให้ข้าพเจ้าทำ (.51965) ข้อ 86) แสดงให้ข้าพเจ้าเห็นว่าท่านยอมรับความสามารถของข้าพเจ้า ข้อ 87) เมื่อ ลูกน้องท้อแท้ หดกำลังใจ ก็สามารถกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดกำลังใจขึ้นมาใหม่ (.50003) ข้อ 96) ร่วมทำงานหนักร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง (.38312) ข้อ 81) แสดงความกระตือรือร้นในสิ่งที่ ลูกน้องเสนอว่าอยากทำ (.35945)

เมื่อพิจารณาการอธิบายของตัวแปรพบว่า ตัวแปรดังกล่าวสอดคล้องกับการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลเหนือลูกน้องโดยการเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ลูกน้องร่าเริงมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ทำให้ลูกน้องใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ ให้ผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass, 1985) ส่วนทัศนคติของยูคัล (Yukl, 1994) การบันดาลใจเกิดขึ้นเมื่อใครคนหนึ่งถูกให้ทำงานซึ่งต้องแสดงออกถึงอุดมการณ์ และค่านิยม โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่ทำเพื่อกลุ่ม องค์กร ประเทศชาติ และโลก ผู้นำจำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจในกรณีต่อไปนี้ คือ เมื่องานยากที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย งานซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ มีความเครียดสูง หดกำลังใจที่จะทำงาน งานไม่ก้าวหน้า ผู้ตามไม่แน่ใจว่าจะปลอดภัยจากการทำงาน เมื่อต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่นหรือใช้ในกรณีที่ต้องการ ให้ผู้ตามเกิดความแน่วแน่ที่จะปฏิบัติ

จากทัศนคติของยูคัลจะเห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะงานของพยาบาล และลักษณะขององค์การพยาบาลในปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานที่หนัก ค่าตอบแทนน้อย ไม่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพเท่าที่ควร อัตราการลาออกของพยาบาลที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะ อุทิศตนทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพต่อไป ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ บาส (1985) และของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534)

2.6 ตัวประกอบการเสริมสร้างความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนร่วมร้อยละ 1.9 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 6 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .36865 - .59448 จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 45) ให้โอกาสลูกน้องเลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชื่นชอบหรือมีความถนัด (.59448) ข้อ 44) ส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น (.57972) ข้อ 46) ให้โอกาส ลูกน้องเข้าร่วมประชุม วิชาการ อบรม ศึกษาดูงาน หรืออนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (.55547) ข้อ 47) ให้ความช่วยเหลือในยามเกิดวิกฤตในงาน (.55475) ข้อ 43) จัดหาทรัพยากร จัดสิ่งแวดล้อม เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องอย่างเพียงพอ (.45622) ข้อ 42) แสดงความห่วงใย รับฟัง และเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร (.40785) ข้อ 16) กล้าเสี่ยง สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นด้วยความรับผิดชอบ (.36865)

เมื่อพิจารณาการอธิบายของตัวแปรพบว่า ตัวแปรดังกล่าวสอดคล้องกับการเสริมสร้างความสามารถหรือพลังอำนาจผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้นัก下有มีความสามารถและส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการให้อำนาจ ให้โอกาส ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพของบุคคล

ลักษณะของตัวแปรดังกล่าวอธิบายได้ด้วยทฤษฎีโครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter (1977) ซึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ลูกน้องได้รับอำนาจ ได้แก่ การให้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การยอมรับ ให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ลูกน้องได้รับโอกาส ได้แก่ ความก้าวหน้าในงานที่ทำ การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ โดยมีโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การได้รับคำยกย่อง ชมเชยและยอมรับ ซึ่งถ้าหากลูกน้องหรือพยาบาลประจำการได้รับการเสริมสร้างความสามารถอย่างเหมาะสมก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ผู้พันต่อองค์การสอดคล้องกับการวิจัยของ สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความเชื่อมั่นผู้พันต่อองค์การพยาบาล โรงพยาบาลนครพิงค์ ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านการได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นผู้พันต่อองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐริกา กุลกาญจนาชีวิน (2539) ที่พบว่า การสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลรายด้านคือ การได้รับความเป็นอิสระ การมีส่วนร่วมที่ไว้วางใจ การได้รับการสนับสนุนโดยรวมและ รายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

เอกสิทธิ์ทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ และ สอดคล้องกับการศึกษาของ รัตนา ลีวานิช (2539) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ

2.7 ตัวประกอบการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนร่วมร้อยละ 1.6 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 7 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .48356 - .63118 จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 64) เมื่อตกเดือนหรือลงโทษลูกน้องก็แล้วเลิกต่อกัน ไม่ถือเหตุการณ์นั้นไปตัดสินลูกน้องในสถานการณ์อื่น (.63118) ข้อ 63) ลงโทษผู้กระทำผิดด้วยเหตุผล ไม่ใช่ด้วยความโกรธหรืออาฆาตจองเวร (.60806) ข้อ 67) การพิจารณาความผิดทางวินัยของลูกน้องจะทำด้วยเหตุผลและเมตตาธรรมเป็นหลัก (.48356)

เมื่อพิจารณาการอธิบายของตัวแปรพบว่า การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมเป็นลักษณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ใช้เมื่อการปฏิบัติหน้าที่ของลูกน้องต่ำกว่ามาตรฐาน การแสดงความไม่พอใจลูกน้องที่ล้มเหลวในการทำงานมีวิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง อาจว่ากล่าว ตักเตือน ตำหนิ ลดเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาที่ใช้การเสริมแรง แบบนี้เมื่อลูกน้องทำงานไม่ได้มาตรฐาน เรียกว่า การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by exception) Bass (1985)

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การเสริมแรงทางลบมีผลต่อความพึงพอใจของลูกน้อง และลูกน้องชอบการเสริมแรงทางบวกมากกว่า เช่นเดียวกับการศึกษาของ บาส ที่พบว่าการให้รางวัลที่เหมาะสมมีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานร้อยละ 25 ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้น มีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานเพียงร้อยละ 5 (Bass, 1985) ซึ่งวิธีการเสริมแรงทางลบที่ลูกน้องต้องการนั้น เป็นไปในลักษณะที่มีเหตุผลและใช้เมตตาธรรม การว่ากล่าว การตำหนิ การแสดงความรู้สึกผิดหวัง เป็นสิ่งที่ลูกน้องไม่ต้องการ สอดคล้องกับผลการศึกษาลักษณะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการของ Medley, Faye (1987) ที่พบว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ บารมี การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีผลต่อความพึงพอใจมากกว่าการจัดการโดยมีข้อยกเว้น

2.8 ตัวประกอบการให้อิสระและการให้มีส่วนร่วม ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนร่วมร้อยละ 1.6 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 8 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .37355 - .52588 จำนวน 5 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายของตัวแปร พบว่า เป็นแหล่งรวมของตัวแปร 2 กลุ่ม ได้แก่

2.8.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการให้อิสระในการทำงาน ได้แก่ ข้อ 38) มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้สะดวกขึ้น (.52588) ข้อ 37) ให้โอกาสให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงานต่าง ๆ ตามขอบเขตหน้าที่ (.46417) ข้อ 79) ให้อิสระข้าพเจ้าในการทำงาน

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ลูกน้องต้องการความมีอิสระในการทำงานที่ได้ รับมอบหมายตามขอบเขตหน้าที่ ซึ่งเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับการทำงานในยุคปัจจุบัน (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) พยาบาลประจำการในบุคปัจจุบันต้องการทำงานอย่างมีอิสระและมีเอกลิทธิ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความสุขที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ถ้าบุคลากรในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคคลนั้นมี ความผูกพันกับองค์กร มีความพึงพอใจในงาน มีความเป็นอิสระ (Sabiston และ Laschinger, 1995 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) และมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ถ้าหากพยาบาล ประจำการได้รับการดูแลอย่างดีจากผู้บริหารทางการพยาบาล โดยเฉพาะพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย ให้อิสระปฏิบัติงานตามขอบเขตวิชาชีพ ย่อมส่งผลให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้ สำเร็จตามเป้าหมาย

2.8.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ ข้อ 35) เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (.40218) ข้อ 78) พบปะพูดคุยกับลูกน้องอย่าง กันเอง (.37355) การที่ผู้นำให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นการเสริมสร้างพลัง อำนาจให้กับลูกน้อง (Bowen และ Lowler, 1992 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) ลูกน้องรู้สึกว่ ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การพบปะพูดคุยกับลูกน้องอย่างกันเอง ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ก่อให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความ สามารถ

2.9 ตัวประกอบการค่านึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตัวประกอบนี้เป็น แหล่งของความแปรปรวนรวมร้อยละ 1.4 เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 9 สามารถ บรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .39118 - .59222 จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 84) ไม่ว่า ข้าพเจ้าจะทำอะไรท่านก็เห็นชอบเสมอ (.59222) ข้อ 85) ปฏิบัติต่อลูกน้องตามความแตกต่างของ แต่ละบุคคล (.57242) ข้อ 83) เอาใจใส่เป็นการส่วนตัวต่อผู้ที่มีปัญหา (.39118)

เมื่อพิจารณาการอธิบายของตัวแปร พบว่า ลักษณะดังกล่าวเป็นพฤติกรรม ของผู้นำที่เน้นความเป็นเอกบุคค คือ เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง ได้แก่ การค้นหาว่า อะไรเป็นแรงจูงใจของลูกน้อง และทำอย่างไรจึงจะใช้ลูกน้องแต่ละคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมเยอร์ มีความเห็นว่า การพิจารณาลูกน้องเป็นรายบุคคลทำให้ลูกน้องรู้สึกว่ตนได้รับการ

ยอมรับนับถือ ซึ่งผู้นำก็จะได้รับการยอมรับนับถือจากลูกน้อง (Mayer, 1980 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) การให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องมีปัญหาในการทำงานเพื่อช่วยให้ลูกน้องปรับตัวได้ เมื่อมีปัญหา

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Bass (1985) ที่ได้ศึกษา ลักษณะของผู้นำในกองทัพของสหรัฐอเมริกาพบว่า มีองค์ประกอบของการดำเนินถึงความแตกต่าง ของลูกน้องแต่ละคน เช่น การเอาใจใส่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องในฐานะเป็น เอกบุคค และแสดงออกว่าชื่นชมต่อการที่ลูกน้องทำดี และสอดคล้องกับการศึกษาของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ที่พบว่า องค์ประกอบการดำเนินถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็น องค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Medley, Faye(1987) ที่พบว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านการดำเนินถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ข้อเสนอแนะ

1. ตัวประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการ จากการวิจัยนี้พบว่า ประกอบด้วย กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลุกฝังค่านิยม การนิเทศงาน และลักษณะความเป็นวิชาชีพ ตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบแต่ละกลุ่มมีความสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนหนึ่งสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลจะนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรพยาบาล

2. ตัวประกอบและตัวแปรภาวะผู้นำ จากการวิจัยนี้ เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารทางการพยาบาล โดยเฉพาะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จะได้รับทราบความต้องการของพยาบาลประจำการ และใช้เป็นข้อมูลในการประสานบทบาทการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ จึงควรศึกษาตามความต้องการของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เพื่อที่จะได้หาข้อสรุปถึงภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
2. ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส ในกลุ่มผู้บริหารการพยาบาล และกลุ่มพยาบาลกลุ่มอื่น หรือสังกัดอื่น เพื่อติดตามผลการศึกษาต่อไป
3. การวิจัยนี้ เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการ ควรศึกษาเปรียบเทียบกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย