

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิงตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร
2. ศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีในการใช้อำนาจรายด้านกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร
4. ศึกษาตัวแปรกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิง ในการร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี ในแผนกศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม สูติ-นรีเวชกรรม หอผู้ป่วยหนัก จักษุ-โสต และอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย ทบวงมหาวิทยาลัย และกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 13 โรงพยาบาล มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 7,146 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน 6 เดือนขึ้นไป แบบแบ่งชั้นภูมิ ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดละ 1 โรงพยาบาลคือ โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลภูมิพล โรงพยาบาลตำรวจ โรงพยาบาลรามธิบดี และโรงพยาบาลวชิรพยาบาล จำนวนทั้งสิ้น 739 คน จำแนกตามแผนก ดังนี้ ศัลยกรรม 205 คน อายุรกรรม 97 คน กุมารเวชกรรม 74 คน สูติ-นรีเวชกรรม 116 คน หอผู้ป่วยหนัก 66 คน จักษุ-โสต 25 คน ทวีไป 24 คน และอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน 41 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยประยุกต์และสร้างขึ้นเองโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยกลวิธีในการใช้อำนาจใช้กรอบแนวคิดของ Yukl และ Tracey (1992) และ Yukl (1994) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กรอบแนวคิดของ Bass (1985) แบ่งออกเป็น 3 ตอน นำมาตรวจสอบหาความตรงตามเนื้อหา จากการพิจารณาและตัดสินของผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาพยาบาล และ

การบริหารการพยาบาล จำนวน 10 ท่าน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยถือเกณฑ์ความเห็นสอดคล้อง และการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80 ได้แบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูล สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบให้เลือกตอบและเป็นคำถามแบบเปิด

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินความถี่ในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการแต่ละกลวิธี มีลักษณะเป็นมาตราส่วนแบบประมาณค่า 5 อันดับ จำนวนทั้งสิ้น 109 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนแบบประมาณค่า 5 อันดับ จำนวนทั้งสิ้น 58 ข้อ

จากนั้นนำไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรจริงจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือ ได้ผลคือ แบบสอบถามประเมินความถี่ในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ ได้ค่าความเที่ยง .96 แบบสอบถามประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ค่าความเที่ยง .98 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ .98

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มไว้แล้ว จากแหล่งที่ได้กำหนดไว้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยใช้เวลารวบรวมทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 688 ชุด ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 670 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.66

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer) โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล ค่ามัธยฐาน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย วิเคราะห์การถดถอยพหุแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน และสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการวิจัย

1 ความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยของกลวิธีทางกฎหมาย และการปรึกษาหารือ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$ และ $\bar{X} = 3.51$ ตามลำดับ) ด้านกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจ การใช้ความเป็นมิตร การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การกดดัน การแลกเปลี่ยน และการอ้างอิงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$ 3.37 3.35 3.03 2.94 2.59 และ 2.56 ตามลำดับ) (ตารางที่ 5)

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านการคำนึงถึงผู้อื่น อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.57$) ส่วนการมีบาร์มี และการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.43$) (ตารางที่ 15)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่ากลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ และการเข้าใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = .7713$.7702 และ .7343 ตามลำดับ) ส่วนกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การใช้ความเป็นเพื่อน การแลกเปลี่ยน และกลวิธีทางกฎหมาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ขณะที่การกดดันมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .6945$.5421 .4947 .4642 และ .1857 ตามลำดับ) สำหรับการอ้างอิง พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานข้อ 1 เพียงตัวแปรเดียว (ตารางที่ 19)

4. ตัวแปรกลวิธีการใช้อำนาจสามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวแปร จากตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด 9 ตัวแปร ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลและการอ้างอิง โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 72.16 ($R^2 = .7216$) (ตารางที่ 20) ซึ่งตอบสนองสมมติฐานข้อที่ 2 เพียง 4 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดคือ การใช้ความเป็นมิตร รองลงมาคือ การปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และการอ้างอิง เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta = .4378 .2883 .2363 และ -.0575 ตามลำดับ) จะสามารถสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.4871 + .4265 \text{ Ingra} + .2675 \text{ Cons} + .2206 \text{ Rati} - .04915 \text{ Coal}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{\text{trans}} = .4377 \text{ Ingra} + .2883 \text{ Cons} + .2363 \text{ Rati} - .0575 \text{ Coal}$$

อภิปรายผลการวิจัย

1 การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ระดับการใช้กลวิธีทางกฎหมายของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบของ Yukl และ Falbe (1990) แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ Yukl และ Tracey (1992) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้กลวิธีนี้กับพยาบาลประจำการบ่อย นั่นเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีฐานอำนาจตามตำแหน่ง และมีบทบาทที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังในฐานะผู้บริหาร โดยเป็นที่ยอมรับในองค์การพยาบาล อีกทั้งจากลำดับชั้นการบังคับบัญชาทำให้คาดการณ์ได้ว่าพยาบาลประจำการซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับอิทธิพลจากกลวิธีนี้ และเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลที่เลือกใช้ โดยมุ่งที่คุณภาพงานบริการพยาบาลอย่างชัดเจน ใช้บทบาททางวิชาชีพ นโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติงาน หรือแผนงานซึ่งเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานและองค์การ ว่าเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่กำหนดให้การร้องขอในเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นที่ยอมรับ และหัวหน้าหอผู้ป่วยยังอาศัยขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้พยาบาลประจำการทำ เป็นผลให้โอกาสที่จะพิจารณาเลือกใช้กลวิธีนี้มัก สนับสนุนข้อคิดเห็นของ Yukl และ Falbe (1990) ที่ว่าอำนาจหน้าที่เป็นพื้นฐานของการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่สัมพันธ์กับตำแหน่งในองค์การหรือระบบทางสังคม จึงเป็นที่ยอมรับและใช้ได้ง่ายในบทบาทที่บุคคลทั่วไปคาดหวังไว้

เนื่องจากการให้บริการพยาบาล ต้องปฏิบัติต่อความเจ็บป่วยและชีวิตผู้รับบริการ โดยเน้นเรื่องคุณภาพของงานบริการที่ผสมผสานกันทั้งงานด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทั้งทางศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวข้อง จึงมีระเบียบปฏิบัติออกเป็นกฎหมายเพื่อควบคุมและคุ้มครองทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ด้วยเหตุนี้ ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการจึงเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยตรงตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้น ผลกระทบจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานจะส่งผลทั้งพยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย จึงเป็นเหตุให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเน้นการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ และอยู่ในมาตรฐานการทำงานในขอบเขตที่กฎหมายรองรับ สอดคล้องกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล เขตกรุงเทพ ที่วรุณ เนตรพิศาลานิช (2539 : 43) ที่เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์วัฒนธรรมแบบกระบวนการซึ่งมีการเสี่ยงภัยจากการตัดสินใจต่ำ และผลได้เสียค่อนข้างต่ำ ทำให้ฝ่ายการพยาบาลพัฒนาไปได้อย่างต่ำๆ และมีค่านิยมในการทำงานที่มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่ผิดพลาดไม่ได้ มีผู้นำแบบเผด็จการ ผู้ตามจะเป็นแบบคล้อยตามเป็นส่วนใหญ่

และจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การนี้จะทำให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปในลักษณะมุ่งการใช้อำนาจ (Litwin and Stinger, 1968 อ้างถึงใน สุภาณี ทยาธรรม, 2537 : 28-29) คือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรให้การยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถาบันอยู่ในระดับสูง และกระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง โดย ชนิษฐา กุลกฤษฎา (2539) พบว่า ในบรรยากาศองค์การที่มุ่งการใช้อำนาจนี้หัวหน้า

ทอผู้ป่วยมีแนวโน้มที่จะเกิดความพึงพอใจในงาน เพราะมีการกำหนดบทบาท และหน้าที่ สายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน ส่งผลให้หัวหน้าทอผู้ป่วยปฏิบัติงานได้อย่างไม่สับสน สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ชนินฐา กุลกฤษญา ยังค้นพบอีกว่า บรรยากาศองค์การแบบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่พึงพอใจในงานได้อีกทั้ง Mulder และ คณะ (1986) พบว่าการใช้อำนาจที่เป็นทางการจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่วิกฤติ และ Yukl และ Tracey (1992) พบว่ากลวิธีทางกฎหมายนี้จะไม่มีประสิทธิภาพต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคคลเป้าหมาย

ดังนั้น ในสภาพการบริหารงานของผู้บริหารการพยาบาล ในองค์กรรัฐ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบกระบวนกร ต้องพิจารณาการเลือกใช้กลวิธีนี้ให้มีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการ เพราะจะทำให้เกิดความเครียด และรู้สึกไม่อิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ปัจจัยจากระบบบริหาร ลักษณะงาน ผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ เหล่านี้มีส่วนสัมพันธ์กับการลาออกของพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในปัจจุบัน

ระดับการใช้กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลของหัวหน้าทอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kipnis และคณะ (1980); Yukl และ Falbe (1990) และ Yukl และ Tracey (1992) เพราะในสภาพที่เป็นจริงแล้ว จากสายงานการบังคับบัญชาผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าทอผู้ป่วยนั้น จะต้องมีความสอดคล้องตามตำแหน่งคือ มีความรู้เฉพาะทางการพยาบาล มีประสบการณ์ทางการพยาบาลและพิจารณาตามอาวุโสโดยทั่วไป ดังนั้นหัวหน้าทอผู้ป่วยจะมีประสบการณ์ที่ได้รับจากปฏิบัติการพยาบาล สร้างสมทักษะในการปฏิบัติงานการพยาบาล และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาแต่ละสถานการณ์ เหล่านี้ ทำให้หัวหน้าทอผู้ป่วยมีฐานอำนาจความเชี่ยวชาญที่มากกว่าและได้รับการยอมรับจากพยาบาลประจำการ แต่จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสารต่างๆ ทำให้ความรู้ทางวิชาการและเทคนิคต่างๆ ที่พยาบาลประจำการจะสนใจและพัฒนาตนเอง ให้มีอำนาจความเชี่ยวชาญและความรอบรู้มากขึ้น ในความรู้ที่ไม่ได้เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติงาน ทำให้พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก และรู้จักพิจารณาความถูกต้องสมเหตุสมผลของเหตุผลที่หัวหน้าทอผู้ป่วยใช้โน้มน้าว ทั้งนี้ เนื่องจากอำนาจความเชี่ยวชาญจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ซึ่งผู้อื่นมีหรือมีน้อย และจะลดลงหรือหมดไปเมื่อผู้อื่นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญมากขึ้นจนใกล้เคียงกัน ดังนั้นหัวหน้าทอผู้ป่วย จะพิจารณาเลือกใช้กลวิธีนี้ถ้าโน้มน้าวในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคการปฏิบัติ การแก้ปัญหาหรือการวางแผนงาน ซึ่งพยาบาลประจำการมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า

จากงานวิจัยของ Yukl, Kim และ Falbe (1996) ที่พบว่า การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคคลเป้าหมาย ซึ่งจะทำงานนั้นได้รับการตอบสนองอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรมีการพัฒนาตนเองทั้งในเรื่องทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความรอบรู้ ที่ใช้ในการสร้างฐานอำนาจความเชี่ยวชาญของตนเองให้มากขึ้น เพื่อสามารถใช้กลวิธีนี้ได้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับการใช้กลวิธีการเร้าใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Kipnis และคณะ (1980); Yukl และ Falbe (1990) และ Yukl และ Tracey (1992) ที่พบว่าอยู่ในระดับมาก อธิบายได้ว่า การเร้าใจต่อค่านิยม ความคาดหวัง และอุดมคติของพยาบาลประจำการใช้ได้พอสมควร ซึ่งแสดงว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การเร้าใจด้วยปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg ที่เกี่ยวข้องกับ ความคาดหวังในงานโดยตรง ทั้งเร้าใจด้วยความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในงาน ทำให้คาดการณ์ได้ว่าพยาบาลประจำการจะยอมทำตามต่อกลวิธีนี้มาก อีกทั้งการจูงใจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น ตามสายการบังคับบัญชาทำให้เชื่อได้ว่า น่าจะเกิดผลกระทบที่ดีต่อความคาดหวังในงานของพยาบาลประจำการ แนวโน้มที่จะใช้กลวิธีนี้ได้ผล จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การเร้าใจด้วยปัจจัยเหล่านี้บ่อย แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่นิยมเร้าใจพยาบาลประจำการด้วยค่านิยม และสิ่งที่เป็นอุดมคติ แสดงว่าการเร้าใจด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้น ไม่เกิดประสิทธิผลต่อพยาบาลประจำการ อาจเนื่องจากในสังคมยุคปัจจุบันนี้ นิยมวัตถุมมากกว่าคุณงามความดี ให้การยอมรับความรู้ทางวิชาการมากกว่าคุณธรรม และมีการสับสนทางความคิดและวิถีชีวิตในสังคม (สมคิด อิศระวัฒน์, 2537) ทำให้วิชาชีพการพยาบาลซึ่งได้รับสิ่งตอบแทน คือ การยอมรับจากสังคมและการได้ทำตามอุดมคติ ได้รับผลกระทบอย่างมาก จริยธรรมในวิชาชีพมีความคลอนแคลนและลดลงได้ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลจึงควรเห็นความสำคัญในการพัฒนาจริยธรรมแก่วิชาชีพการพยาบาล เพื่อให้เกิดค่านิยม และอุดมคติที่สังคมคาดหวังต่อวิชาชีพ ทำให้พยาบาลประจำการพึงพอใจต่อผลตอบแทนในเชิงอุดมคติมากขึ้น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พยาบาลประจำการ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

ระดับการใช้กลวิธีการปรึกษาหารือของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kipnis และคณะ (1980); Yukl และ Falbe (1990) และ Yukl และ Tracey (1992) อธิบายได้ว่า ในขอบเขตของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นในองค์กรพยาบาลนั้น มาตรฐานและเป้าหมายของการทำงานมักจะพิจารณาตามกระบวนการจากบนลงล่าง (Top-down process) ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีอำนาจที่จะวางแผนการทำงานของหน่วยงาน โดยการมอบหมายงาน หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแล้วมอบหมายให้พยาบาลประจำการนำไปปฏิบัติ แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องอาศัยพยาบาลประจำการช่วยนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติ การให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกวิธีที่จะปฏิบัติร่วมกัน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน เพื่อให้พยาบาลประจำการรู้สึกผูกพันกับข้อเสนอที่ตนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วิธีการนี้จะจูงใจให้พยาบาลประจำการรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และได้รับการยอมรับความคิดเห็น มีความภาคภูมิใจ ที่ได้แสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ทำให้มีความพอใจในกระบวนการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เอกซัย ก็สุพันธ์ (2533) ที่พบว่า การยอมรับในความคิดเห็นหรือความสามารถของบุคคล หรือการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนั้น

ลักษณะของการบริหารจัดการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการทำงาน จะเน้นที่บุคคลและการกระตุ้น โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรนั้น เป็นวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษานี้ขัดแย้งกับการศึกษาของวรูซ เนตรพิศาลวนิช (2539) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีดีเน้นบุคคลและการกระตุ้นของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน และเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานต่อมา แต่จากการศึกษาครั้งนี้ ถึงแม้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมด้วยวิธีการปรึกษาหารือ ก็ยังเป็นผลให้พยาบาลประจำการรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง ถ้างานนั้นพยาบาลประจำการมีส่วนร่วมเพียงการเสนอความคิดเห็น หรือให้ความร่วมมือในขั้นของการนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในขั้นของการวางแผนงานมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากขึ้น

ระดับการใช้กลวิธีการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามข้อสรุปงานวิจัยของ Kipnis และคณะ (1980); Yukl และ Falbe (1990) แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Yukl และ Tracey (1992) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจงใจพยาบาลประจำการด้วยการให้รางวัลหรือสิ่งแลกเปลี่ยน เพื่อให้พยาบาลประจำการร่วมมือปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง อธิบายได้ว่า ถึงแม้สิ่งจูงใจหรือสิ่งแลกเปลี่ยนซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามอำนาจหน้าที่นั้น จะถูกนำมาใช้จูงใจพยาบาลประจำการ ซึ่งตามทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg จะชี้ว่าปัจจัยนามัย เช่น สภาพการทำงาน ความมั่นคง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต เงินเดือน ค่าตอบแทนอื่นๆ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงกลวิธีนี้ก็กลับใช้ไม่บ่อยนัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่า ในปัจจุบันนี้ แม้ว่าจะได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าตามสายงานอย่างชัดเจน แต่ความก้าวหน้าของสภาพการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของโครงสร้างและกฎระเบียบในการพิจารณาความดีความชอบ ทำให้การจูงใจด้วยสิ่งเหล่านี้เป็นไปได้อย่างจำกัด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า หรือสิ่งตอบแทนในอนาคตนั้น พยาบาลประจำการจะเกิดความรู้สึกว่า เป็นไปได้ยาก เพราะสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้พยาบาลประจำการเชื่อว่าสิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะให้ เป็นรางวัลนั้นเป็นจริงได้ อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับลักษณะงาน ให้ข้อแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียมกัน และค้นหาวิธีการที่จะตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้จริง

ระดับการใช้กลวิธีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Yukl และ Tracey (1992) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้ความรู้สึกพิเศษที่พยาบาลประจำการมีต่อตนเอง มาดึงดูดใจให้พยาบาลประจำการช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานไม่บ่อยนัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากหน่วยงานรัฐจะมีการกำหนดโครงสร้างในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนการ

ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งใช้กลวิธีทางกฎหมายอยู่ในระดับสูง เพื่อให้เกิดการยอมตามของพยาบาลประจำการ อีกทั้งบรรทัดฐานทางสังคมในองค์กร ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งอยู่ในบทบาทหรือลำดับขั้นที่สูงกว่าพยาบาลประจำการ ไม่นิยมใช้วิธีการขอร้อง อ้อนวอน ดังนั้น ศักยภาพความสามารถที่จะใช้กลวิธีนี้จึงน้อยตามไปด้วย หรืออาจเป็นเพราะฐานอำนาจการอ้างอิงและศักยภาพของความสามารถที่จะใช้กลวิธีนี้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีน้อย จึงไม่นิยมใช้ความเป็นเพื่อน และหัวหน้าหอผู้ป่วยมีกลวิธีอื่นๆ ที่จะพิจารณาใช้แทนได้

แต่ Yukl และ Tracey (1992) พบว่า กลวิธีนี้มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆและภาวะเศรษฐกิจในกรุงเทพ จะมีผลทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานลดน้อยลง การพบปะสังสรรค์ร่วมกันน้อยลง ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรพัฒนาทักษะและศักยภาพในการใช้กลวิธีนี้ รวมทั้งพัฒนาฐานอำนาจการอ้างอิงเพื่อช่วยให้ใช้กลวิธีนี้ได้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการติดต่อสื่อสารในลักษณะไม่เป็นทางการมากขึ้น เพราะการให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล จะทำให้องค์กรมีลักษณะสร้างสรรค์

ระดับการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นมิตรของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kipnis และคณะ (1980); Yukl และ Falbe (1990) และ Yukl และ Tracey (1992) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการที่สร้างความรู้สึกที่ดีต่อตนเองมากขึ้น โดยใช้การแสดงออกอย่างเป็นกันเองใช้คำพูดที่นุ่มนวล สุภาพ ยอมรับนับถือและยกย่องพยาบาลประจำการว่า มีความสำคัญ มีความสามารถ เพื่อตอบสนองความต้องการของพยาบาลประจำการ ตามแนวคิดของ Maslow ในขั้นของความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ซึ่งน่าจะทำให้พยาบาลประจำการเกิดความพึงพอใจ แต่เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยนำวิธีการนี้เชื่อมโยงกับการร้องขอหรือมอบหมายงาน จะพบว่าความถี่ของการใช้กลวิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการไม่ดี พยาบาลประจำการมีความเห็นว่าการสร้างความรู้สึกที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นการกระทำเพื่อให้การร้องขอหรือการมอบหมายงานได้รับผลสำเร็จ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารจะพิจารณาเลือกใช้กลวิธีนี้ จึงควรแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีความจริงใจ แสดงออกอย่างสม่ำเสมอ เท่าเทียมกันทุกคน ยอมรับนับถือ และให้การยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดเผยต่อบุคคลทั่วไป อย่างจริงใจ เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน

ระดับการใช้กลวิธีการกดดันของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Yukl และ Falbe (1990) และ Yukl และ Tracey (1992) ที่พบว่าอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การมอบหมายงานให้ทำด้วยตนเอง ตรวจสอบความเรียบร้อย และความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ ซึ่งเป็นการรักษาสติ ตามอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะตรวจสอบความสำเร็จของงาน อีกทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีฐานอำนาจการลงโทษร่วมด้วย จึงเป็นที่ยอมรับอยู่แล้วในองค์กร ความถี่ของการใช้วิธีการเหล่านี้จึงสูง ซึ่ง Yukl และ Falbe (1990) ให้ความหมายของกลวิธีนี้คล้ายคลึงกับ

พฤติกรรมกล้าแสดงออกของผู้บริหารที่จะคุกคามผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมตามคำร้องขอ แต่ Yukl และ Tracey (1992) เห็นว่า จะทำให้เกิดการยอมตามได้ก็จริง แต่พบว่าจะไม่เกิดผลต่อความผูกพันในงาน ไม่เกิดผลสำเร็จเท่าที่ควร เป็นการยืนยันผลการค้นพบครั้งนี้ว่า พฤติกรรมของหัวหน้าทอผู้ป่วยที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมจะใช้ได้บ่อย แต่ถ้าเป็นการคุกคามหรือข่มขู่ทำให้กลัวจะไม่นิยมใช้ เนื่องจากในปัจจุบันพยาบาลประจำการมีโอกาสในการศึกษาหาความรู้ได้กว้างขวางขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีการแสดงออกในบทบาทของผู้ร่วมงาน (จงกลณี ศรีจักรโคตร และคณะ, 2540) มากกว่าที่จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว และพยาบาลประจำการยังหลีกเลี่ยงการคุกคามได้ด้วยการหลีกเลี่ยงหนี ถาออกจางาน เนื่องจากความหลากหลายและความก้าวหน้าของสภาพแวดล้อม มีปัจจัยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือค้นหาวิธีการหลีกเลี่ยงอื่นๆ ได้ง่าย จึงคาดการณได้ว่า การคุกคามจะได้รับการต่อต้านและปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความประสงค์ของหัวหน้าทอผู้ป่วยได้ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลควรพิจารณาใช้พฤติกรรมที่เป็นการกล้าแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผล มากกว่าที่จะใช้การคุกคาม และตระหนักถึงผลที่จะได้รับหากมีความจำเป็นต้องเลือกใช้กลวิธีนี้ เพราะการกดดันมากเกินไป จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดในการทำงาน แทนที่จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ระดับการใช้กลวิธีการอ้างอิงของหัวหน้าทอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yukl และ Falbe (1990) และ Yukl และ Tracey (1992) อธิบายได้ว่า หัวหน้าทอผู้ป่วยไม่นิยมใช้อิทธิพลของผู้อื่นให้มีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการ แต่จะเลือกใช้การอ้างอิงถึงผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับพยาบาลประจำการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้อิทธิพลของผู้รับบริการมาจูงใจให้พยาบาลประจำการคล้อยตามและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ส่วนการอ้างอิงถึงบุคคลอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงจะไม่นิยมใช้ ทั้งบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าหรือบุคคลที่พยาบาลประจำการชื่นชอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้าทอผู้ป่วยมีอำนาจและอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะมีอิทธิพลโดยตรงอยู่แล้ว อีกทั้งการใช้อิทธิพลของผู้ที่อยู่นอกหน่วยงานอาจทำให้พยาบาลประจำการเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหัวหน้าทอผู้ป่วยได้ ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลควรพิจารณาใช้กลวิธีนี้โดยอาศัยอิทธิพลจากผู้รับบริการ หรือผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการยอมรับและการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารได้ ถ้าเห็นว่าไม่สามารถมีอิทธิพลโดยตรงได้

2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทอผู้ป่วย

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง นั้นแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของหัวหน้าทอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการ ที่จะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ร่วมกันสำเร็จได้ในระดับปานกลาง ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า หัวหน้าทอผู้ป่วยมีลักษณะของการมีบารมี โดยพยาบาลประจำการรับรู้ ว่า หัวหน้าทอผู้ป่วยมีบุคลิกที่เป็นกันเอง มีชีวิตชีวา มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้

ผู้ร่วมงานรู้สึกศรัทธา และภาคภูมิใจในตัวหัวหน้าของผู้ป่วยมาก ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน แต่หัวหน้าของผู้ป่วยมีการปลุกเร้าและดึงดูจิตใจพยาบาลประจำการด้วยวิสัยทัศน์ของการทำงานในระดับปานกลาง ไม่สามารถสื่อสารให้พยาบาลประจำการได้เข้าใจความหมาย และลำดับขั้นของกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ได้อย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ความรู้สึกมีคุณค่าและเชื่อมั่นในตนเองแก่พยาบาลประจำการได้เต็มที่ อาจเป็นเพราะหัวหน้าของผู้ป่วยยังขาดทักษะในการสื่อสาร และเชื่อมโยงการคิดเห็นภาพต่างๆ ได้ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้ทิศทางการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการไม่ชัดเจน ขาดการยึดเหนี่ยวของกลุ่มในลักษณะเป็นหน่วยเดียวกันได้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว การปฏิบัติงานจะต้องเน้นที่การทำงานเป็นทีม และสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่ม จึงจะเกิดประสิทธิผลในงาน

สำหรับการคำนึงถึงผู้อื่นนั้น หัวหน้าของผู้ป่วยแสดงออกถึงการยอมรับนับถือ และเข้าใจในความแตกต่างของพยาบาลประจำการแต่ละบุคคล ทั้งชื่นชมในความสามารถ และช่วยแก้ไขความบกพร่องตามสภาพเคารพสิทธิ และให้ความยุติธรรมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับ และได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน ส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และต่อหัวหน้าของผู้ป่วย ขณะที่หัวหน้าของผู้ป่วยมีการกระตุ้นให้พยาบาลประจำการตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่า หัวหน้าของผู้ป่วยมีการสนับสนุนต่อการกระตุ้นทางปัญญาในระดับปานกลาง โดยมีการจัดหาอุปกรณ์ เอกสาร ข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดประเด็นความคิดและพฤติกรรมใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ในระดับปานกลาง ดังนั้น เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้และเกิดการยินยอมที่จะร่วมปฏิบัติงานโดยการนำของหัวหน้าของผู้ป่วย ผู้บริหารการพยาบาล จึงควรพัฒนาทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยบุคคลที่เข้าใจ นำศรัทธา อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ พัฒนาให้เกิดอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจ และสร้างความผูกพันกับภาระงานในหน่วยงานได้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิผลแล้ว ยังสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (Dunham and Klafehn, 1990 ; Medley and Larochelle, 1995)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พบว่ากลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การเข้าใจ การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การแลกเปลี่ยน กลวิธีทางกฎหมาย และการกดดันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ป่วย กล่าวคือ เมื่อหัวหน้าผู้ป่วยในฐานะผู้บริหารการพยาบาล ใช้ความเป็นมิตรกับพยาบาลประจำการ จะปรับปรุงบรรยากาศและสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยใช้การสร้างทัศนคติที่ดี เน้นมิตรสัมพันธ์ให้เป็นไปในลักษณะของการให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและ

กัน มีความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน มีความเป็นกันเองอย่างเปิดเผย ให้การยอมรับนับถือและยกย่องพยาบาลประจำการว่ามีความสำคัญ มีความสามารถ เช่นเดียวกับการปรึกษาหารือที่เปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เกิดความภาคภูมิใจและผูกพันกับงานนั้น ส่วนการเข้าใจและการแลกเปลี่ยนด้วยความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในงาน ผลตอบแทนต่างๆ จะจูงใจให้พยาบาลประจำการตอบสนองต่อข้อเสนอของหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากกลวิธีเหล่านี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถใช้กฎระเบียบข้อบังคับ และพฤติกรรมกล้าแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้พยาบาลประจำการให้ความร่วมมือได้ เหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เพื่อเป้าหมายคือ ผลสำเร็จของงาน โดยใช้ทั้งการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การยกย่องนับถือ การเข้าใจและจูงใจ ให้พยาบาลประจำการร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของงาน สร้างความผูกพันในงาน เกิดค่านิยมที่ดีได้ ทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ถึงคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองแก่พยาบาลประจำการ จูงใจและกระตุ้นให้เกิดประเด็นความคิด และพฤติกรรมใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์แก่พยาบาลประจำการทุกคน ซึ่งให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เพราะผลที่ได้จากกลวิธีเหล่านี้ทำให้เกิดการจูงใจ เข้าใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้จักคิด พัฒนาทักษะในด้านต่างๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล สร้างความยึดมั่นผูกพันในงานในขั้นสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบในด้านการมีبارมี การคำนึงถึงผู้อื่น และการกระตุ้นทางปัญญา ตามแนวคิดของ Bass (1985)

แต่เมื่อผู้วิจัยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ และการเข้าใจ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว พบว่าอยู่ในระดับสูงจึงได้พิจารณาข้อคำถามของกลวิธีทั้ง 3 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีลักษณะข้อคำถามที่คล้ายคลึงกัน มีผลให้ข้อมูลมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวเดียวกันได้ จึงทำให้มีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งสอดคล้องกับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีทั้ง 3 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรทั้ง 3 ไม่เป็นอิสระจากกัน และอาจเป็นตัวแปรเดียวกันได้ จึงมีผลต่อกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงกัน

หากต้องการทราบว่าตัวแปรมีความคล้ายคลึงกันหรือเรียกว่า อัตตสัมพันธ์ (Autocorrelation) อาจทดสอบได้ด้วยวิธีทางสถิติที่เรียกว่า Durbin-Watson Statistic Test ว่ามีปัญหาอัตตสัมพันธ์เกิดขึ้นจริงหรือไม่ วิธีแก้ปัญหาคือ การแปลงข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ หรือการกำหนดตัวแปรใหม่ แล้วจึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ใหม่ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ทำการทดสอบเพื่อวิเคราะห์ใหม่ เนื่องจากการสร้างข้อคำถามใช้กรอบแนวคิดของ Yukl (1994) เป็นกรอบในการสร้าง ดังนั้นจึงไม่มีแนวคิดที่จะทำการแก้ไขในการวิจัยครั้งนี้

ส่วนการอ้างอิงไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อธิบายได้ว่าเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การอ้างอิงผู้อื่น นั้นแสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถมีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการด้วยตนเอง ทำให้พยาบาลประจำการ มีทัศนคติที่ไม่ดี รับรู้ถึงการมีบาร์มีของหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย ความผูกพันในงานจะลดน้อยตามด้วย พยาบาลประจำการมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับวิธีการกระตุ้นทางปัญญา หรือการแสดงออกต่างๆ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อพยาบาลประจำการ การใช้การอ้างอิงจึงไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

4. ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์เพียง 4 ตัวจากจำนวน 9 ตัวที่ร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

4.1 กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีเป็นลำดับที่หนึ่ง ดังที่ผู้วิจัยได้อภิปรายไว้ในตอนที่ 1 และ 3 ว่าการใช้ความเป็นมิตรจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทำงาน ทั้งนี้ เพราะ เป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม จะทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการยกย่อง ชมเชย รู้สึกมีความสำคัญ โดยการแสดงออกของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จริงใจอย่างสม่ำเสมอ มีความเป็นกันเอง ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี พยาบาลประจำการมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย และสร้างความรู้สึกรักผูกพันที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติ สร้างความศรัทธา จงรักภักดี และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพยาบาลประจำการให้ยอมรับและยึดมั่นต่อการปฏิบัติงานตามหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ พบว่าการใช้ความเป็นมิตรสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 59.49 นั่นคือ การใช้ความเป็นมิตรของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีแนวโน้มที่จะทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

4.2 กลวิธีการปรึกษาหารือ เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีเป็นลำดับที่สองรองจากการใช้ความเป็นมิตร ทั้งนี้เพราะการเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ได้แสดงความคิดเห็น ได้ตัดสินใจในงานที่ต้องปฏิบัติ เหล่านี้เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้พยาบาลประจำการได้เรียนรู้ในประเด็นความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ และยังเป็น การแสดงออกถึงการคำนึงถึงผู้อื่นว่ามีความสามารถ ยอมรับและยกย่องให้มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ พึงพอใจ และมีทัศนคติต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดี ส่งผลให้พยาบาลประจำการมีความยินดีที่จะปฏิบัติตามข้อเสนอ แผนงานใหม่ๆ ซึ่งตนมีส่วนเป็นเจ้าของ และยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้นพยาบาลประจำการที่ได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร มีแนวโน้มที่จะรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำพยาบาลประจำการให้ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ถึงแม้จะมีปัญหาและอุปสรรคก็จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าการปรึกษาหารือสามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการใช้ความเป็นมิตรได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.49

4.3 กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีเป็นลำดับที่สาม ทั้งนี้เนื่องจากความเชี่ยวชาญ ความรอบรู้ และประสบการณ์ที่มากกว่าของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีข้อมูลข่าวสารที่จะใช้โน้มน้าวได้สำเร็จ สร้างภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือ

ครัทธา และทำให้พยาบาลประจำการเชื่อว่าสิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยชี้แนะ วิเคราะห์และมองปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่า หรือให้คำอธิบายต่อการแก้ปัญหา ข้อสงสัยต่างๆ ได้ถูกต้อง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีวิธีการและเหตุผลที่หลากหลายให้เลือกใช้ตามลักษณะของพยาบาลประจำการ และเหมาะสมตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพยาบาลประจำการเชื่อว่าข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงานมากขึ้น จึงรับรู้ถึงการมีบาร์มี การคำนึงถึงผู้อื่นและการกระตุ้นทางปัญญา จากการให้การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ และจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลสามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ การใช้ความเป็นมิตรและการปรึกษาหารือได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.88

4.4 กลวิธีการอ้างอิง เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีเป็นลำดับที่สี่ แต่จะพยากรณ์ได้ในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญ นั่นหมายความว่า หากใช้กลวิธีการอ้างอิงมากขึ้นเท่าใด จะทำให้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลดลงเป็นปริมาณแปรผกผันตามปริมาณของกลวิธีการอ้างอิงที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากการอ้างอิงอิทธิพลของผู้อื่นจะทำให้การรับรู้อิทธิพลของหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย เกิดทัศนคติและสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้เกิดการต่อต้าน ปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะหรือการเปลี่ยนแปลงที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการ ไม่ถูกใจหรือเข้าใจได้ พยาบาลประจำการจะรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นมีบาร์มีน้อยหรือไม่บาร์มีที่จะมีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการ แนวโน้มที่จะยอมรับต่อการกระตุ้นทางปัญญาในด้านต่างๆ น้อย ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะลดลง ซึ่งผลการวิจัยนี้ พบว่าการอ้างอิง สามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้น เพียงร้อยละ 0.3 ซึ่งน้อยมาก แต่การนำกลวิธีการอ้างอิงมาใช้ จะทำให้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยลดลงได้ ดังนั้นเมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรหลีกเลี่ยงที่จะใช้กลวิธีนี้ โดยเลือกใช้กลวิธีอื่นหรือหลายๆ กลวิธีร่วมกันเพื่อมีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการ หรือพัฒนาทักษะการใช้กลวิธีอื่นๆ ให้มากขึ้นเพื่อเป็นทางเลือกใช้

สำหรับกลวิธีทางกฎหมายซึ่งพบว่ามีระดับการใช้กลวิธีนี้อยู่ในระดับสูง และพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่สามารถนำมาร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลวิธีทางกฎหมายเป็นกลวิธีมีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาสนับสนุนอยู่ จึงถูกนำมาใช้บ่อย อีกทั้งการยืนยันของ Molder และคณะ (1986) ว่ากลวิธีทางกฎหมายมีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะนำมาใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการได้ นำหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ แต่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐบาล ซึ่งวัฒนธรรมขององค์การเป็นแบบการตัดสินใจมีการเสี่ยงภัยต่ำ ดังนั้นโอกาสที่จะใช้กลวิธีทางกฎหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์จึงน้อย ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาค้นพบว่า ในโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้กลวิธีทางกฎหมายสูง แต่ถึงแม้ว่าองค์การรัฐจะมีความเสี่ยงภัยต่ำ มีความมั่นคงในงาน ในสภาพการแข่งขันของภาคเอกชนที่เน้นในเรื่องของความทันสมัย และการทำหายต่อ

ความสำเร็จ ทำให้ผู้บริหารที่นิยมใช้กลวิธีนี้ไม่มีการยืดหยุ่นต่อการทำงาน ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่จะปรับองค์กรไปในทางใหม่ๆ ได้ กลวิธีนี้จึงไม่สามารถรวมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

กลวิธีการเข้าใจพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก แต่ไม่สามารถรวมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าการเข้าใจด้วยสิ่งที่เป็นอุดมคติจะจูงใจ และช่วยยกระดับความคาดหวังของพยาบาลประจำการก็ตาม แต่ดังที่ผู้วิจัยได้อภิปรายไว้ในตอนที่ 1 ว่า ในสภาพปัจจุบันที่นิยมวัดมากกว่าสิ่งที่เป็นอุดมคติ ทำให้จริยธรรมในวิชาชีพของพยาบาลมีความคลอนแคลน ดังนั้นสภาพเศรษฐกิจที่คับขัน บุคคลมีการแข่งขันในเรื่องต่างๆ สูง การเข้าใจด้วยสิ่งที่เป็นอุดมคติยังเป็นสิ่งที่ถูกมองข้าม ไม่สามารถนำมาใช้ให้มีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการได้ แต่จากแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามี 4 องค์ประกอบ โดยเพิ่มการเข้าใจเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าขัดแย้งกับการวิจัยครั้งนี้ ควรที่จะมีการศึกษาต่อไปเพื่ออธิบายข้อสังเกตนี้

หากพิจารณาถึงกลวิธีการแลกเปลี่ยนก็ไม่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน ขัดแย้งกับแนวคิดของผู้วิจัยเช่นเดียวกันที่ว่า สังคมปัจจุบันเน้นในเรื่องของวัตถุมากกว่าอุดมคติ จึงน่าจะตอบสนองต่อการแลกเปลี่ยนได้ ซึ่งหากอธิบายถึงผลของกลวิธีนี้ต่อการยกระดับความคาดหวัง จะพบว่าหากใช้กลวิธีนี้บ่อยๆ พยาบาลประจำการจะรับรู้ได้ถึงแนวทางการบริหารรูปแบบเดิม ที่จะให้รางวัลต่อการปฏิบัติงานในลักษณะเดิม จึงไม่เกิดการกระตุ้นทางปัญญา พัฒนาความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสวนทางกับกระแสของโลกาภิวัตน์ ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความเหนื่อยหน่ายในระบบงานที่ล้าสมัย และรับรู้ว่าหัวหน้าของผู้ป่วยนั้นไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลวิธีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก แต่ไม่สามารถรวมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ถึงแม้ว่าลักษณะของการใช้กลวิธีนี้จะเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับการใช้ความเป็นมิตร แต่เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการใช้กลวิธีนี้จะเน้นในเรื่องที่เป็นส่วนตัวหรือเกี่ยวข้องกับหัวหน้าผู้ป่วยโดยตรง ทำให้การคำนึงถึงพยาบาลประจำการมีน้อยและไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นปัญญาแก่พยาบาลประจำการ เพราะหัวหน้าผู้ป่วยมุ่งที่จะใช้สัมพันธ์ภาพที่มีต่อกันเพื่อเป้าหมายของตนเอง การรับรู้ถึงการมีปริมาณจะน้อยลง ความศรัทธาในการบริหารงานลดลงได้

กลวิธีการกดดันพบว่ามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและไม่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากลักษณะของระบบการบริหารในองค์กรของรัฐ จะมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งการให้รางวัลและการลงโทษมีการกำหนดไว้ชัดเจน หากพฤติกรรมที่หัวหน้าผู้ป่วยแสดงออกเป็นไปอย่างนอกเหนือการกล้าแสดงออก จะสร้างความเครียดให้เกิดขึ้นกับพยาบาลประจำการ การยอมรับข้อเสนอของหัวหน้าผู้ป่วยเป็นไปตามข้อปฏิบัติที่ยึดถือสืบต่อกันมา ไม่ได้สร้างความศรัทธาให้เพิ่มขึ้น และการกดดันจะทำให้พยาบาลประจำการมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากทางสร้างสรรค์ได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า การใช้กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และการอ้างอิง สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งในสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มีการค้นพบที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลและมีความเหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน ซึ่งจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแนวทางในการพิจารณาได้ว่า การนำกลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ และการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลมาใช้กระทำต่อพยาบาลประจำการขณะปฏิบัติงานยิ่งมากเท่าใด จะทำให้พยาบาลประจำการรับรู้และประเมินได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นด้วย แต่การนำการอ้างอิงมาใช้มากเท่าใดจะมีผลต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยลดลง ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการใช้กลวิธีการใช้อำนาจเหล่านี้เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลควรส่งเสริมให้

1. พัฒนาให้เกิดค่านิยมและความเชื่อที่ดีต่อการใช้อำนาจแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยจัดให้มีการอบรมทางวิชาการในเรื่องของอำนาจ กลวิธีการใช้อำนาจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้าใจความหมายแนวทางในการใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับ
2. พัฒนาทักษะ และความเชื่อมั่นในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจเหล่านี้ โดยจัดให้มีการอบรมหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ปรับปรุงแปลงบริการความรู้ และแหล่งสนับสนุนทางวิชาการที่ทันสมัยและมีความหลากหลาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลระดับต่างๆ ใช้ศึกษาค้นคว้า
4. ร่วมแก้ไขความขัดแย้ง และป้องกันสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน โดยร่วมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการผู้ปฏิบัติการ หลีกเลี่ยงการใช้กลวิธีการอ้างอิง

สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ว่า

1. ศึกษาและทำความเข้าใจกลวิธีการใช้อำนาจแต่ละกลวิธี สร้างทัศนคติที่ดีต่อการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ
2. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง แสดงพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและจริงใจ โดยให้ความเท่าเทียมกันแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
3. เรียนรู้และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทั้งทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ข่าวสารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในองค์กร นโยบายการบริหาร ภาวะเศรษฐกิจและบ้านเมือง เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลสนับสนุนการโน้มน้าวผู้ปฏิบัติงาน

4. ใช้รูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ริเริ่มโครงการหรือแผนงานใหม่ๆ และให้มีส่วนแสดงความคิดเห็นกับเรื่องที่พยาบาลประจำการมีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่การวางแผนงาน การจัดลำดับขั้นการปฏิบัติงาน และการนำแผนงานไปใช้

5. หลีกเลี่ยงการใช้อิทธิพลจากผู้อื่น พิจารณาเลือกใช้แต่ละกลวิธีการใช้อำนาจหรือ หลากกลวิธีอื่นๆ ร่วมกันเมื่ออิทธิพลแทนกลวิธีการอ้างอิง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากความถี่ในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจแต่ละด้านมีความแตกต่างกัน ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเลือกใช้กลวิธีการใช้อำนาจ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเสริมทักษะในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ อาจศึกษาเปรียบเทียบการใช้กลวิธีการใช้อำนาจในองค์กร ระหว่างภาครัฐและเอกชน หรือในโรงพยาบาลขนาดต่างๆ กัน

2. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลวิธีการใช้อำนาจกับบรรยากาศการทำงานและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับ เพื่อเป็นหลักฐานให้ผู้บริหารการพยาบาลประเมินถึงผลที่จะได้รับจากการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ

3. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจที่เสริมสร้างความพึงพอใจในงาน