



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งานของผู้บริหารองค์การหรือสถาบันในระดับใดก็ตาม คือการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จากการศึกษาถึงการบรรลุความสำเร็จทางการบริหารพบว่า ความสำเร็จทางการบริหารตั้งอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารหลายอย่าง เป็นต้นว่า การตั้งใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และความเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวพันกับพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวโดยเฉพาะความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความพยายามดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม (Terry 1960 : 493) จะเห็นได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน ส่วนผู้นำที่มีความสามารถนั้นจะเป็นผลทำให้เปลี่ยนลักษณะผู้ใฝ่บังคับบัญชาให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้

ในสถาบันทางสาธารณสุขานั้น หน่วยงานพยาบาลนับได้ว่า มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาลโดยทั่วไป โดยมีบุคลากรพยาบาลประมาณ 70% ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในโรงพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ 2518 : 252) การปฏิบัติงานต้องกระทำติดต่อกันตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง ลักษณะงานในความรับผิดชอบของพยาบาลต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม และความออกหน้าอย่างสูง จึงจะสามารถให้การดูแลสุขภาพของประชาชนโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี ประกอบกับ การพยาบาลเป็นบริการที่ให้กับมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่

เป็นผู้ที่มีโรคหรือเจ็บป่วย บริการที่ให้นั้นจำเป็นจะต้องมีผู้ให้ความช่วยเหลือเพื่อให้บริการ เหล่านั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นั่นคือการมีผู้ประสานงาน ซึ่งเรียกตำแหน่งนี้กันโดยทั่วไปว่าหัวหน้างาน (พวงรัตน์ บุญญารักษ์ 2525 : 2)

ในการปฏิบัติงานทางการพยาบาลนั้น ผู้ทำหน้าที่ในลักษณะของหัวหน้างาน หรือมีผู้บริหารทางการพยาบาล แบ่งเป็นหลายระดับคือ หัวหน้าพยาบาล เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในแผนกพยาบาล พยาบาลนิเทศเป็นผู้บริหารระดับรองลงมา มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกิจกรรมการพยาบาลและช่วยเหลือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่พยาบาลในหน่วยงานย่อยแต่ละแผนก และในแต่ละแผนกประกอบด้วย หอผู้ป่วยซึ่งมักจะแบ่งแยกตามประเภทของผู้ป่วย ในหอผู้ป่วยแต่ละแห่งมีหัวหน้าตึกหรือ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพยาบาลให้บริการแก่ผู้ป่วยด้วย สำหรับหอผู้ป่วยนั้นนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งในโรงพยาบาล เพราะเป็นสถานที่ให้การรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย มีการค้นคว้าวิจัยทางคลินิก เป็นสถานที่ให้การศึกษแก่ บุคลากรในทีมสุขภาพ และเป็นสถานที่ปฏิบัติงานของบุคลากรในแผนกพยาบาล ซึ่งเป็น แผนกที่มีบุคลากรจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล (Barrette, Gessner and Phelps 1975 : 187)

การบริหารองค์การพยาบาลนั้น พยาบาลหัวหน้าตึกหรือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย นับว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น (first-line management) ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการบริการพยาบาล โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารการพยาบาล กับผู้ปฏิบัติการพยาบาลโดยตรงคือผู้ป่วย บทบาทของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยคือ จะต้องเป็นผู้รับนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวความคิด เป้าหมาย และระเบียบในการ ปฏิบัติงานมาจากผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้บริหารแผนกพยาบาลแล้วนำไป ดำเนินการและมอบหมายงานให้แก่บุคลากรภายในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบอยู่ ให้ปฏิบัติงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของบริการพยาบาล ที่ผู้ป่วยจะได้รับเป็นหลักสำคัญ หน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงต้องรับผิดชอบทั้ง การบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย การบริหารบุคลากร และการบริหารในหน่วยงานตาม นโยบาย และกวดขันหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องใช้

ประโยชน์ที่มาจากตนเอง ผู้ไ้บังคับบัญชา และระบบงาน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน เหล่านั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Stevens 1983 : 13-19)

บทบาทและหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรไ้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงมีอิทธิพลต่อผู้ไ้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ในการที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังที่ แสงจันทร์ ศิลป์พิพัฒน์ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสัมพันธภาพระหว่างความเป็นผู้นำ และความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลพบว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้าก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำตึกค้าย อันสอดคล้องกับฟาร์ริส และลิม (Farris and Lim 1969 : 490) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ามีผลต่อการทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชา

เนื่องจากการปฏิบัติการพยาบาลมีเอกลักษณ์อย่างหนึ่งคือ เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความปลอดภัยของชีวิตมนุษย์ ไม่อาจลองผิดลองถูกหรือยอมให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้ (วิเชียร หวีลาภ 2527 : 4) ประกอบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านการพยาบาลมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลไปสู่บุคลากรพยาบาลให้ทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์การพยาบาลได้เป็นอย่างดี

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าว จึงทำให้มีผู้ศึกษาค้นคว้าถึงแบบของผู้นำมากมาย ดังเช่น แอนเดอร์สัน (Anderson 1964 : 239-243) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยทางบ้านผู้นำ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการทำงานเป็นที่พอใจของผู้ไ้บังคับบัญชาคือ ผู้ที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการให้การพยาบาลผู้ป่วยค่อนข้างสูง ส่วนโกศล มีคุณ (2518 : 30-35) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำและสภาวะ-การณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มผู้นำแบบอิตาเลียน ไม่พบว่า ลักษณะผู้นำแบบไทยแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด หรือต่ำสุด แต่พบว่า

× กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน ส่วนการศึกษาของประไพ ปิยจันทร์ (2523 : บทคัดย่อ) เรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย ได้พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพ

จากการศึกษากังกล่าวไม่อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด เพราะแต่ละแบบอาจดีหรือไม่ดีก็ได้เท่า ๆ กัน ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และเวลา มิได้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดใด ๆ ที่วางไว้ตายตัว (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ 2523 : 334) ซึ่งสอดคล้องกับบาร์นาร์ด (Barnard 1962 : 92-102) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่างได้ โดยยึดสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นหลักในการกระทำ เพราะลักษณะผู้นำจะยืดตายตัวไม่ได้ โดยเฉพาะ ถ้าพิจารณาในองค์การพยาบาล ผลผลิตของการบริหารการพยาบาลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและภาวะของผู้ป่วย ซึ่งไม่อาจวัดได้แน่นอนเช่นผลผลิตในรูปของวัตถุ (วิเชียร ทวีลาภ 2527 : 10) ฉะนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะไม่ได้ มักจะมีผสมผสานกันเพราะการพยาบาลเป็นพลวัตร คือมีกลไก ไม่หยุดนิ่ง ต้องเปลี่ยนแปลงเสมอ (พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ 2528 : 286) ดังนั้น ในสภาพที่เป็นจริง ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรับผิดชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารการพยาบาล บางครั้งจะไม่ปล่อยให้ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการทำงานได้เต็มที่ เพราะอาจมีผลเสียต่อการรักษาพยาบาล ซึ่งหมายถึงชีวิตของผู้ป่วยได้ จึงต้องมีการควบคุมไม่มากนัก (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ 2523 : 335) เช่นในสถานการณ์ที่เฉียบพลัน ผู้นำต้องใช้พฤติกรรมผู้นำแบบอิตาเลียน ถ้าในสถานการณ์ที่ต้องการความร่วมมือกันก็ต้องใช้พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น ฉะนั้นหัวหน้าหรือผู้นำควรที่จะคำนึงและวิเคราะห์ให้ถูกต้อง แล้วหาวิธีที่ดีที่สุดมาจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ดังที่ เชน (Schein 1965 : 61) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นนักวิเคราะห์ที่ดี

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่มุ่งพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์นั้นเป็นไป

ไต่ถาม ผู้นำที่จะส่งเสริมการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่างได้ก็ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะเฉพาะคือ พฤติกรรมผู้นำจะต้องสอดคล้องกับภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยเป็นบุคลากรหนึ่งที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของสภาอากาศไทย สภาอากาศไทย เป็นสภาการกุศลอาสาสมัครแท้ ทั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติว่าด้วยสภาอากาศไทย พุทธศักราช 2461 องค์การสภาอากาศไทยได้แบ่งงานต่าง ๆ ออกเป็น 9 กอง ซึ่งใน 3 กองคือ กองโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กองบรรเทาทุกข์ และ กองโรงพยาบาลสมเด็จ ๗. ศรีราชา เป็นกองที่มีบุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานมากที่สุด

กองโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ มีจำนวนที่รักษาพยาบาล 49 ทึก มีพยาบาล 845 คน (สถิติโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 2528)

กองโรงพยาบาลสมเด็จ ๗. ศรีราชา มีจำนวนที่รักษาพยาบาล 11 ทึก มีพยาบาล 113 คน (สถิติโรงพยาบาลสมเด็จ ๗. ศรีราชา 2528)

กองบรรเทาทุกข์ แบ่งออกเป็นแผนกบรรเทาทุกข์ และแผนกสถานีอากาศ ซึ่งมี 10 สถานีอากาศ มีพยาบาล 101 คน (สถิติกองบรรเทาทุกข์ 2528)

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว สภาอากาศไทยมีหน้าที่บรรเทาทุกข์ บำรุงสุขของประชาชนทุกเวลาและทุกโอกาสตามปรัชญาสากลว่าด้วย สภาอากาศจึงทำให้ สภาอากาศไทยมีนโยบายและรูปแบบการบริหารงานที่มีเอกลักษณ์ชัดเจน และเป็นเอกเทศต่างไปจากหน่วยงานอื่น ๆ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาอากาศไทย

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาอากาศไทย

### ปัญหาของการวิจัย

1. พยายามลห้หน้าห้ผู้ป้วยในหน่วยงานของสภาการชาคไทยที่มีอายุค่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ค่างกันหรือไม่
2. พยายามลห้หน้าห้ผู้ป้วยในหน่วยงานของสภาการชาคไทยที่มีประสพการณ์ในการ เป็นหัวหน้าห้ผู้ป้วยค่างกันมีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ค่างกันหรือไม่
3. พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยายามลห้หน้าห้ผู้ป้วยในหน่วยงานของสภาการชาคไทยมีความสัมพันธ์กับวุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาที่สอคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

ลีวสัน (Levison 1974, quoted in Gaff 1975 : 22-24) ไ้กล่าวว้ว่า บุคคลที่ค้ตั้งแต่อายุ 30 ปีเศษเป็นค้ไป จะค้ค้สนใจแนวแน่ที่จะเลือกวิถีการค้ดำเนินชีวิตในทิศทางที่ไ้พิจารณาถอแน่แ้แล้ว และจากอายุ 39 ปี เป็นค้ไปจะแสวงหาโอกาสความค้ว้หน้าในชีวิตการทำงาน ผูกพัน ยึดเหนี่ยวกับการเลื้อนค้ว้แห่งฐานะทางการงาน ค้องการยอมรับ ซึ่งล้วนเป็นแรงกระตุ้นให้มีการชวนชวนพัฒนาตนเองค้อนข้างสูง นอกจากนั้น บริม (Brim 1966 : 28-30, quoted in Gaff 1975 : 21) กล่าวว้ว่า บุคคลอยู่ในวัยผู้ใหญ่จะนำประสพการณ์ใหม่มาสังเคราะห์เข้ากับประสพการณ์เดิมของคน เพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการและความค้าคห้วังของสังคม ผู้ใหญ่จะมีการพัฒนาการทางสังคมเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภายนอกเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบเฉพาะแ้และมีความพร้อมในการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากวุฒิภาวะและความค้องการตามบทบาทหรือภาระกิจเชิงพัฒนาการ (Developmental tasks) ค้งนั้น จะเห็นไ้ว้ว่า พยายามลห้หน้าห้ผู้ป้วยที่มีอายุและประสพการณ์ในการ เป็นหัวหน้าห้ผู้ป้วยน้อยกว่า อาจมีความกระตือรือล้นและค้ังใจปฏิบัติงานมาก (รัคนาวค้ มุญญประภา 2520 : 115) ส่วนพยายามลห้หน้าห้ผู้ป้วยที่มีอายุและประสพการณ์ในการ เป็นหัวหน้าห้ผู้ป้วยมานาน อาจทำให้มีความเคยชินในการทำงาน และมักยึดการบริหารงานในรูปแบบเดิม ค้งที่

การวิจัยของวิจิตร ชีระกุล (Vichit Dheerakul 1972 : 63-64) ได้พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มี ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่านี้ นอกจากนี้ คอลท์ และคอร์เลย์ (Colt and Corley 1974 : 134-142) ได้ทำการวิจัยพบว่า อายุช่วยบอกให้ทราบถึงความ สามารถในการทำงาน เช่น คนที่อยู่ในวัยสูงอายุ ด้านกำลังก็ลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึง ตั้งสมมติฐานของการวิจัยว่า

1. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย ที่มีอายุ ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ต่างกัน
2. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทยที่มีประสิทธิภาพ ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ต่างกัน

ตามแนวความคิดของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ในการพิจารณา ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำจะต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สัมพันธ์กับงานอย่างใดอย่าง หนึ่งนั้น เมื่อผู้นำรู้ถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้นำสามารถเลือกแบบ ของพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ ดังนั้น ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์จะขึ้น อยู่กับพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey and Blanchard 1982 : 151-155) จากเหตุผลดังกล่าวจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัย ว่า

3. พฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพ ไทยมีความสัมพันธ์กับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรม ผู้นำในทางบวก

#### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยเรื่องนี้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ โดยใช้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

2. กลุ่มตัวอย่างประชากรคือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานใน  
หน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย

3. ตัวแปรที่จะศึกษาได้แก่

- 3.1 อายุของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 3.2 ประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 3.3 พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 3.4 วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรม

ผู้นำ

#### ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย

สถานการณ์ที่กำหนดขึ้นเป็นสถานการณ์ที่พบได้จริงในการปฏิบัติงานของหัวหน้า  
หอผู้ป่วยในหน่วยงานของสภาวิชาชีพไทย

#### คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย

สภาวิชาชีพไทย หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสภาวิชาชีพไทย มีโรงพยาบาล  
จุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลสมเด็จฯ ศรีราชา สถาบันวิชาชีพ

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือพยาบาล  
หัวหน้าสถาบันวิชาชีพ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลควบคุม ประสานงาน  
กิจกรรมการพยาบาล การบริหารบุคลากร มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ประกาศนียบัตรขึ้นไป  
และมีใบประกอบโรคศิลป์สาขาการพยาบาลและการผดุงครรภ์

พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การแสดงออกในลักษณะการนำกลุ่ม  
โดยมีการแสดงออกอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดย  
อาศัยแนวคิดพื้นฐานของการแสดงออกที่มุ่งการใช้อำนาจ มุ่งการควบคุม มุ่งการเปลี่ยนแปลง  
มุ่งปัญหา และมุ่งการวิเคราะห์ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามแนวคิด  
ของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ค (Hersey and Blanchard 1982 : 95)  
พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะคือ



1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการ เป็นผู้กำหนดงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสั่งการและการควบคุมอย่างใกล้ชิด การตัดสินใจต่าง ๆ มาจากผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย มีการใช้อำนาจบังคับโดยผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิด ใช้การเปลี่ยนแปลงแบบขงการ ผู้นำถือว่าปัญหานั้นคนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วางรูปแบบงาน และเจาะจงความรับผิดชอบของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คือ เปิดโอกาสให้ซักถาม หรือออกความคิดเห็นบ้าง แต่ยังมี การควบคุมเต็มที่ ผู้นำใช้อำนาจการให้รางวัล ด้วยการเสริมการให้รางวัลต่าง ๆ หรืออาจใช้อำนาจตามกฎหมายและใช้การเปลี่ยนแปลงแบบขงการทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่า คนเป็นผู้รับผิดชอบต่อปัญหาโดยตรง

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์สูง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำจะคำนึงถึงงานน้อย เน้นในเรื่องการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสั่งการและควบคุมบ้างเล็กน้อย แคน้อยลงโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองบ้าง มีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาดีและมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยถามความคิดเห็นเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำจะใช้อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจการอ้างอิง ใช้การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าปัญหานั้นคนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำจะดูแลอย่างห่าง ๆ เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ที่กำหนด โดยเป็นที่ปรึกษาให้แนวทาง ผู้นำจะควบคุมน้อยมาก โดยสั่งการเพียงเล็กน้อย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการควบคุมตนเอง และรับผิดชอบงานมากขึ้น ผู้นำต้องใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีปัญหาต้องรับผิดชอบ

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแนวความคิดของ เฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1982 : 151) หมายถึง ลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มที่บ่งชี้โดยความสามารถ (job maturity) และความเต็มใจในความรับผิดชอบต่อการทำงานด้วยตนเอง (psychological maturity) วุฒิภาวะผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 คือบุคคลที่ไม่มีความเต็มใจ และไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ ไม่มีความเชื่อมั่นในตน ต้องมีการสั่งการและควบคุมจากผู้นำน้อย่างมาก

ระดับที่ 2 คือบุคคลที่มีความเต็มใจ แต่ไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ เป็นบุคคลที่คิดว่าบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถมากกว่าตน มีลักษณะเหมือนคนมีปมก้อย

ระดับที่ 3 คือบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดว่า ไม่มีบุคคลใดไว้วางใจได้ ชอบคิเตียน

ระดับที่ 4 คือบุคคลที่มีความเต็มใจ และสามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ สามารถวิเคราะห์ได้ อย่างมีเหตุผล ยอมรับในการกระทำของตนและการกระทำของบุคคลอื่น และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา สามารถควบคุมตนเองได้

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. กระตุ้นให้ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำซึ่งผลของการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรการพยาบาลในระดับบริหารรวมทั้งเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานโดยส่วนรวม
2. ผลการวิจัยให้ข้อคิดหรือข้อสังเกต เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมบุคลากรหรือพิจารณาคัดเลือกสรรหา ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานที่ดีได้
3. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในองค์กรพยาบาลต่าง ๆ เพื่อจะได้พัฒนาการบริหารการพยาบาลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้สามารถใช้ฝึกทักษะในการบริหารการพยาบาลได้เป็นอย่างดี