

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีความสัมพันธ์ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลด้านความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การติดต่อสื่อสาร การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม และเปรียบเทียบประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้ตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 463 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ( Stratified random sampling ) จากประชากรหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งมีหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลรับตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด ซึ่งแบ่งสาระสำคัญได้ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำนวน 12 ข้อ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในด้านกรมี การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงการเป็นเอกบุคลิก การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมแรงทงบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทงลบอย่างเหมาะสม ตามแนวคิดของ Bass ( 1985 ) และแนวคิดของ Kanter ( 1977 ) ซึ่งสร้างโดย วาสิณี วิเศษฤทธิ์ ( 2539 ) จำนวน 92 ข้อ เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การติดต่อสื่อสาร การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยศึกษาจากสภาพการณ์ของปัญหาในระบบบริการสาธารณสุขที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป แล้วนำสภาพการณ์นั้นมาศึกษาเปรียบเทียบกับแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Quinn and Cameron ( 1983 ) ตามวงจรชีวิตขององค์การ

ด้านความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะตามแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg ( 1959 ) รวมทั้งแบบสอบถามที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg ( น้องนุช ภูมิสนธิ , 2540 ) อันประกอบด้วยความสำเร็จในหน้าที่การงาน , การได้รับการยอมรับ , ลักษณะงาน , ความรับผิดชอบ , ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน , นโยบายและการบริหาร , ลักษณะและวิธีการบังคับบัญชา , ความสัมพันธ์กับ

ผู้ร่วมงาน , เงินเดือนและค่าตอบแทน , ความมั่นคงในหน้าที่การงาน , สภาพการทำงาน , ชีวิตส่วนตัว จำนวน 21 ข้อ เป็นแบบประเมินค่า 7 ระดับ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยปรับปรุง จากแบบสอบถามของ Porter และคณะ ( 1974 ) ชื่อ Organizational Commitment Questionnaire ประกอบด้วย การวัดความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร , ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งหมด 14 ข้อ เป็นแบบประเมินค่า 7 ระดับ

การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ Farley (1989) ที่เรียกว่า Communication Assessment Questionnaire อันประกอบด้วย แหล่งข้อมูล , ช่องทางการติดต่อสื่อสาร, ความชัดเจนของข้อมูล , ความเพียงพอของข่าวสาร และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน รวมข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

การผลิตและบริการ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาลเพื่อสร้างผลผลิตและบริการทางการพยาบาล อันประกอบด้วย การบริหาร , วิชาการ และการบริการ รวมทั้งหมด 32 ข้อ เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

การรับรู้ต่อประสิทธิภาพโดยรวม เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุง จากผลงานของ Mott ( 1972 ) ชื่อ Index of Perceived Organizational Effectiveness รวมทั้งหมด 8 ข้อ โดยจะเป็นแบบให้ เลือกตอบ 5 ระดับความคิดเห็น ขึ้นกับลักษณะข้อคำถาม

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการพยาบาลทั้งในสถาบันการศึกษา และในสถานบริการพยาบาลจำนวน 11 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ ( try out ) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำนวน 30 ท่าน และนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( Cronbach ) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในแต่ละตอนดังนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง , ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน , ความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร , การติดต่อสื่อสาร , การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพโดยรวม เท่ากับ 0.99 , 0.95 , 0.86 , 0.79 , 0.81 , 0.93 และ 0.84 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการส่งกลับทางไปรษณีย์ โดยจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 517 ฉบับ ได้รับการตอบกลับภายในระยะเวลาที่กำหนด 476 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 463 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 ของแบบสอบถามที่ส่งไป

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ( SPSS ) คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ( Stepwise Multiple Regression Analysis )

โดยมีสมมติฐานการวิจัยคือ

1. ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ไม่แตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บารมี , การกระตุ้นปัญญา , การสร้างแรงบันดาลใจ , การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล , การสร้างแรงบันดาลใจ , การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม , การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาล
3. ตัวประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บารมี การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าผู้ป่วย

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวแปรเกณฑ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลด้านความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร , การติดต่อสื่อสาร , การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม พบว่า

### 5.1.1.1 ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีบารมี , การสร้างแรงบันดาลใจ , การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.84 , 2.50 , 2.52 และ 2.64 ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 , 0.79 , 0.62 และ 0.68 ตามลำดับ ส่วนการกระตุ้นปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 ส่วนการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75

### 5.1.1.2 ตัวแปรเกณฑ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล

ด้านความพึงพอใจในงานของหัวหน้าผู้ป่วย พบว่า มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 5.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของหัวหน้าผู้ป่วย พบว่า มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 5.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71

การติดต่อสื่อสาร พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54

การผลิตและบริการ พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38

การรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47

5.1.2. เปรียบเทียบประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลด้านความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร , การติดต่อสื่อสาร , การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ( $t = 0.917, 0.706, 0.624, 0.980$  และ  $0.515$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

5.1.3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้คือ

5.1.3.1 บารมี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน , การติดต่อสื่อสาร , การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ( $r = 0.3059, 0.3281, 0.4453$  และ  $0.3068$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ( $r = 0.2743$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.1.3.2 การกระตุ้นปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการติดต่อสื่อสาร และการผลิตและบริการ ( $r = 0.3514, 0.4156$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ( $r = 0.2535, 0.1575, 0.2293$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.1.3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน การติดต่อสื่อสาร และการผลิตและบริการ ( $r = 0.3184, 0.3617, 0.4540$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ( $r = 0.2187, 0.2931$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.1.3.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน , การติดต่อสื่อสาร และการผลิตและบริการ (  $r = 0.3331 , 0.3215 , 0.4140$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม (  $r = 0.2164 , 0.2217$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.1.3.5 การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน , การติดต่อสื่อสาร และการผลิตและบริการ (  $r = 0.3150 , 0.3983 , 0.4688$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม (  $r = 0.1808 , 0.2651$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.1.3.6 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการติดต่อสื่อสาร และการผลิตและบริการ (  $r = 0.3550$  และ  $0.3860$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม (  $r = 0.2622 , 0.1608$  และ  $0.2157$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

5.1.3.7 การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการติดต่อสื่อสาร และการผลิตและบริการ (  $r = 0.3168$  และ  $0.3859$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม (  $r = 0.2248 , 0.2085$  และ  $0.2168$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

#### 5.1.4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า

ตัวประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ( Emp ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (  $R^2$  ) เท่ากับ 0.3051 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ( Indi ) เข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น 0.3116 (  $R^2 = 0.3116$  ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( Beta ) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่า Beta สูงสุดคือ การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา (  $Beta = 0.4153$  ) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (  $Beta = 0.1590$  ) โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลได้ดังนี้

$$Z = 0.4153 \text{ Emp} + 0.1590 \text{ Indi}$$

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 เปรียบเทียบประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ด้านความพึงพอใจในงาน , ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร , การติดต่อสื่อสาร , การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ไม่แตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาล ของโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะ จากการศึกษาข้อมูลด้านเอกสารพบว่า สายการบังคับบัญชา การจัดลำดับตำแหน่ง และระบบการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลของทั้งโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป มีลักษณะใกล้เคียงกันมาก อีกทั้งต่างก็ใช้นโยบายเดียวกันจากกระทรวงสาธารณสุข จึงกล่าวได้ว่าลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลทั้งโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป มีความคล้ายคลึงกันมากแม้ว่าจำนวนเตียงผู้ป่วยที่รับผิดชอบจะมีความแตกต่างกัน ( โรงพยาบาลศูนย์มีขนาด 500 - 1000 เตียง โรงพยาบาลทั่วไปมีขนาด 200 - 500 เตียง ) ซึ่ง Mainer - Tomey ( 1992 อ้างใน ยุพดี โสทธิพันธ์ , 2539 : 45 ) ระบุว่า โครงสร้างขององค์กร เป็นการแสดงถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน โดยการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน จัดกลุ่มงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา , การติดต่อสื่อสาร , ตำแหน่งหน้าที่ , การจัดลำดับตำแหน่ง ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ดังนั้นเมื่อลักษณะของโครงสร้างขององค์กรมีความคล้ายคลึงกันเพียงไร ย่อมทำให้วิธีการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ใกล้เคียงกัน ดังผลการศึกษาของ Miskel , Fevudly and Stewart ( 1979 ) ; Miskel , Mc Donald and Bloom ( 1983 ) พบว่า โครงสร้างองค์กร , การประสานงาน และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร และจากการศึกษาของจันทร์รัตม์ ไตรยบัณห์ ( 2539 ) พบว่า กิจกรรมการมีส่วนร่วมและปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ระหว่างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการเน้นให้เห็นว่าเมื่อองค์กรมีโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน แม้ว่าปริมาณงานหรือจำนวนเตียงที่ต้องรับผิดชอบจะมีความแตกต่างกันก็ตาม ดังผลการศึกษาของ อาริยา สัทพะเลขและคณะ ( 2539 : 66 ) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชน โดยจำแนกกลุ่มโรงพยาบาลตามขนาดเตียง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มขนาด 30 เตียง , 60 เตียง และ 90 - 120 เตียง พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมเพียงปัจจัยเดียว แสดงว่าถ้ามีการวางโครงสร้างองค์กรที่ดี เช่น การกำหนดระบบการทำงานที่ชัดเจน , การจัดกลุ่มงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การติดต่อประสานงานที่ดี มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดทีมงานที่มีคุณภาพ แม้ว่าจะมีปริมาณงานมากน้อยเพียงไรทีมงานก็สามารถที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบทุกด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บารมี , การกระตุ้นปัญญา , การสร้างแรงบันดาลใจ , การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล , การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ระดับต่ำถึงระดับปานกลาง ( $r = 0.1575 - 0.4688$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลในทุกด้านคือ ความพึงพอใจในงาน , ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร , การติดต่อสื่อสาร , การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บารมี , การกระตุ้นปัญญา , การสร้างแรงบันดาลใจ , การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล , การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล กล่าวคือ ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดังกล่าวข้างต้น ย่อมทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้านเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือระดับมาก ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถดึงดูดใจคน กล้าเสี่ยง มีบุคลิกที่น่านับถือ ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ยอมรับ และชื่นชม อีกทั้งยังเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีม เพื่อองค์กรและนโยบาย โดยภาวะผู้นำจะกระตุ้นความต้องการระดับพื้นฐานของบุคคลตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงกว่าระดับความต้องการของผู้ตาม อันได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย , ด้านความปลอดภัย , ด้านสังคม และด้านการบรรลุผลสำเร็จในชีวิต ทำให้ผู้ตามสามารถประสบความสำเร็จเกินความคาดหวัง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน ดังผลการศึกษาของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ( 2537 ) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของศึกษาธิการจังหวัด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้คือ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ( $r = 0.2248 - 0.3331$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางการศึกษาความพึงพอใจในงานคือทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ( 1959 ) อันประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ที่มีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่ง Herzberg กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจจะสามารถทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง และปัจจัยอนามัยจะเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงานถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ดังผลการศึกษาของสุภาภรณ์ ใจสิทธิกุล ( 2537 ) ที่พบว่า ปัจจัยจูงใจ

และปัจจัยอื่นมายัง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลในทบวงระดับปานกลาง

ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรจะให้ความสำคัญแก่ปัจจัยอื่นมาในระยะแรก เพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นที่จะขาดเสียมิได้คือการสร้างปัจจัยจูงใจให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีระดับของความพึงพอใจในงานมากอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว อันเนื่องจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นที่มีความสำคัญและท้าทายความสามารถในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่มีโอกาสดีต่อการสร้างคุณภาพงานเพื่อให้เกิดคุณค่าแห่งตนและองค์กร จึงทำให้แนวโน้มของความพึงพอใจในงานมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ดังผลการศึกษาของชนิษฐากุลฤทธยา ( 2539 ) พบว่า ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงาน และอำนาจในการบริหารงานและการมีสายสัมพันธ์

และผลการศึกษาครั้งนี้ก็พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ( $r = 0.1576 - 0.2743$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นเป็นลักษณะที่สามารถจูงใจ , ให้การยกย่อง และตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดการใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นบุคลากรในระดับบริหารย่อมมีความต้องการที่จะแสดงศักยภาพของตนในการบริหารตามบทบาทหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ได้รับ ดังที่ Steels ( 1977 ) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ที่ดีของผู้บริหารคือ จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ โดยเฉพาะความไว้วางใจที่องค์กรมีให้กับบุคลากร อย่างเช่น การมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ ย่อมทำให้บุคคลเกิดความยึดมั่นต่อองค์กรอย่างแน่นนอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Smith ( 1995 ) และ Mc Daniel and Wolf ( 1992 ) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลพบว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ และเป็นไปตามผลการวิจัยของ จรัสศรี ไกรนที ( 2539 ) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการที่ระดับ .05 นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Glisson and Durick ( 1989 ) ยังพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสำราญ บุญรักษา ( 2539 ) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ( $p = .001$ ) และผลการศึกษาครั้งนี้ก็สนับสนุนว่าความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ( $r = 0.4572$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับพื้นฐานแล้วย่อมต้องการเข้ามามี



ส่วนร่วมและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ทั้งด้านความเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมถึงความปรารถนาที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้กับองค์กรที่ตนรู้สึกเลื่อมใสศรัทธา

เป็นที่แน่นอนว่าเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้รับการกระตุ้นและหรือได้รับการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งทราบแนวทางหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ย่อมทำให้บุคคลมีความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ ผูกพัน และพร้อมจะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มงาน การพยาบาลด้านการผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ( $r = 0.3859 - 0.4688$  และ  $r = 0.215 - 0.3068$  ตามลำดับ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังที่ Yukl ( 1989 ) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Bass ( 1985 ) , Avolio and Bass ( 1988 ) และ Yukl ( 1989 ) ได้ผลชัดเจนว่าผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้น

นอกจากนี้การเสริมสร้างความสามารถให้กับผู้ปฏิบัติโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้แจงเลือกในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมจุดมุ่งหมาย , สร้างคำขวัญสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย และได้รับคำอธิบายเกี่ยวกับวิธีการทำงานและผลลัพธ์ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกง่ายต่อการปฏิบัติงาน และยอมรับได้ เนื่องจากการมีแนวทางที่ชัดเจนและแน่นอนจะทำให้ทางเลือกและการควบคุมที่พึงประสงค์มีมากขึ้น Kanter ( 1977 ) กล่าวเสริมว่าการได้รับข้อมูลข่าวสาร , การได้รับการสนับสนุน และการให้คำปรึกษาของผู้บริหารการพยาบาลก็คือการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก ซึ่ง Mc Gregor ( 1960 ) สนับสนุนว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลย่อมส่งเสริมผลผลิต และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกในองค์กร ดังผลการวิจัยของ Pincus ( 1986 ) พบว่า องค์กรประกอบ 3 ประการของระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลคือ บรรยากาศที่ดีในการติดต่อสื่อสาร , การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างพยาบาลระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารทางการพยาบาล และข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานหรือการรับฟังความคิดเห็นจากพยาบาลระดับปฏิบัติการ จึงถือได้ว่าการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้มีศักยภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานย่อมส่งผลเป็นอย่างมากต่อประสิทธิผลของผู้บริหารทางการพยาบาล อีกทั้งในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่บุคคลต่างก็ต้องการบริโภคข่าวสารมากขึ้น โดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาล ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ต้องมีทักษะในการทำงานสูง ย่อมต้องการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเอง เพราะต่างก็มีความเชื่อว่าหากตนเองมีอำนาจทางการบริหารจัดการกับงานของตนเองได้อย่างอิสระก็จะช่วยให้สามารถบริการผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพ ดังผลการศึกษาของเชมารตี มาสิงบุญ ( 2534 ) ที่ว่า ลักษณะการสื่อสารข้อมูลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = 0.3168 - 0.3983$  ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.2.3. ตัวพยากรณ์ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า องค์ประกอบของตัวพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลคือ การเสริมสร้างความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยการเสริมสร้างความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.3051 แสดงว่า การเสริมสร้างความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 30.51 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น 0.3116 ( $R^2 = 0.3116$ ) แสดงว่า การเสริมสร้างความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 31.16 โดยที่การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.65 ( $R^2$  change = 0.0065) เมื่อพิจารณานำหนักและทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวพยากรณ์ในการพยากรณ์ประสิทธิภาพของกลุ่มงาน การพยาบาล พบว่า ทั้งการเสริมสร้างความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวก และตัวพยากรณ์ที่มีความสำคัญหรือมีน้ำหนักมากที่สุดคือ การเสริมสร้างความ สามารถของผู้ได้บังคับบัญชา ( $Beta = 0.4153$ ) แสดงว่า หากหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการเสริมสร้างความ สามารถจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ไม่ว่าจะด้วยวิธีการได้รับอำนาจ เช่น ได้รับทรัพยากรที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน, ได้รับการสนับสนุน, ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ หรือการได้รับโอกาส เช่น มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน, ได้รับการยกย่องชมเชย มีแนวโน้มที่จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจและเต็ม ใจที่จะสร้างผลงานในทิศทางคุณภาพมากขึ้น อาจเป็นเพราะว่าเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการเสริมสร้างความ สามารถจึงทำให้เกิดความรู้สึกมีอำนาจ มั่นใจในตนเองและในงาน จนสามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของ ตนเองได้ โดยเฉพาะตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นที่มีความสำคัญและท้าทาย ความสามารถเอื้อต่อการนำนโยบายของโรงพยาบาลสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมาย จึงทำให้มีความจำเป็นที่ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องได้อำนาจ ความไว้วางใจในการบริหารงาน และโอกาสในการแสดงความสามารถ ดังที่ Yukl (1989) กล่าวว่า อำนาจจากตำแหน่ง เป็นอำนาจที่เกิดจากหน้าที่อย่างเป็นทางการที่สามารถควบคุม ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ Kanter (1977) ที่มีความเห็นว่า การได้รับรู้ ข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนทรัพยากร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายคือ อำนาจที่สมาชิกในองค์กรได้รับจากองค์กร ส่วนสภาพการทำงานที่ทำให้บุคคลได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานทั้งการพัฒนาทักษะและความรู้ การได้รับสิ่งตอบแทนและยอมรับในความสามารถของเขาคือโอกาส ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อความพึงพอใจในงานและความสามารถในการสร้างผลผลิต และการที่พยาบาลได้รับการเสริมสร้างความสามารถย่อมจะเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังผลการศึกษาของ Lee (1971) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากความต้องการประสพความสำเร็จในงาน และความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้การให้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุน และการให้คำปรึกษาของผู้บริหารโรงพยาบาลก็คือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผล ทำให้พยาบาลสามารถก้าวหน้าและพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นตัวพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลรองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผล ( Beta = 0.1590 ) เนื่องจากเมื่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผลของผู้ตามจะสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสผู้ตามแสดงความสามารถให้ปรากฏหรือมีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ชื่นชมต่อผลงานของผู้ตาม ผู้ตามเกิดความพึงพอใจส่งผลให้งานมีคุณภาพมากขึ้น

จึงกล่าวได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับสภาพความต้องการของระบบราชการ ในปัจจุบัน คือ ความต้องการของภาครัฐในการปฏิรูประบบราชการให้เข้าสู่สังคมที่เป็นสากลมากขึ้น หรือการแปรรูปกิจการของรัฐไปสู่เอกชนที่กำลังทำกันอยู่ โดยการปรับปรุงด้านโครงสร้างขององค์การ การจำกัดขนาดกำลังคนของภาครัฐ การกระจายอำนาจ การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจบางอย่างแก่ส่วนราชการ ดังที่ทิพาวดี เมฆสุวรรณ ( 2539 ) ให้ความเห็นว่า แนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้นอกจากจะเป็นการลดความใหญ่โตเทอะทะของระบบราชการลง ( debureaucratized ) ยังเป็นการเสริมสร้างแนวคิดของการพัฒนาคนให้ได้แสดงความสามารถและศักยภาพที่เขามีอยู่ได้อย่างเต็มที่จากการพัฒนาการเตรียมคนสืบทอดตำแหน่ง เข้าสู่ตำแหน่งผู้นำองค์การ ส่วนราชการไม่ควรก่อให้เกิดภาวะ " สูญญากาศด้านผู้นำ " ซึ่งเป็นภาวะฉุกเฉินเงียบ ( silent emergencies ) ที่น่ากลัวยิ่งนักอันจะมีผลเสียต่อความต่อเนื่องด้านนโยบาย จึงกล่าวได้ว่าการเสริมสร้างความสามารถให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผล เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง ในอันที่จะทำให้บุคคลได้แสดงความสามารถนำเอาศักยภาพที่มีแฝงเร้นอยู่ ออกมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อองค์การอย่างเต็มที่ อีกทั้งเป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อวิชาชีพพยาบาลในปัจจุบัน ดังที่ศิริพร ตันติพิบูลวินัย ( 2540 ) กล่าวว่า ผู้รับบริการในปัจจุบันเขาอยากจะได้พยาบาลที่มีความมั่นใจในการทำงาน มีความรอบรู้ในงานที่ทำ มีอำนาจที่จะตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองให้สอดคล้องกันกับความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที และสิ่งสำคัญที่สุดคือต้องสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลได้อย่างถูกต้องและสามารถอธิบายให้ผู้รับบริการได้เข้าใจ จนทำให้เขาเกิดความพึงพอใจและมั่นใจในการให้การบริการพยาบาล

และแม้ว่าการเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผลจะสามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลได้ก็ตาม แต่องค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ คือ บารมี , การกระตุ้นปัญญา , การสร้างแรงบันดาลใจ , การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ก็เป็นองค์ประกอบที่ไม่ควรมองข้าม เนื่องจากเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสนใจกับบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต่างกับการบริหารตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในสมัยเก่า ดังที่ Taylor ( อังโน ดวงเดือน พันธุมนาวิน , 2535 ) กล่าวว่า การบริหารตามแนวทางวิทยาศาสตร์เป็นแนวคิดที่มีความเห็นว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง เหมือนเครื่องจักรที่ฝ่ายบริหารอาจดัดแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ บุคลากรจึงต้องมีหน้าที่ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับฝ่ายบริหาร ซึ่งความ

อยู่รอดและความเจริญเติบโตของทรัพยากรบุคคลในองค์กรแบบนี้ ก็คือ การเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎตามระเบียบและคำสั่งโดยเคร่งครัด จึงอาจทำให้ต้องสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเองไปในที่สุด ซึ่งจะเป็นผลร้ายต่อองค์กรในระยะยาว แต่จากการวิจัยครั้งนี้เหตุที่องค์กรประกอบ ดังกล่าวข้างต้นไม่สามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลอาจเป็นเพราะ สภาพสังคมที่เปลี่ยนไปสู่ยุคของการแข่งขันอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเกิดความตื่นตัวต่อการพัฒนาตนเอง อยากให้ตนเองได้รับโอกาสและอำนาจในอันที่จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนให้มากขึ้น ดังที่สมโภชน์ นพคุณ และอมรรัตน์ แกมทอง ( 2535 ) ให้ความเห็นไว้ว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์ในการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมในสังคม จะไม่ยอมให้ตนเองตกอยู่ในสภาวะที่เสี่ยงต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน แต่จะคนจะมีความคิดและเชื่อมั่นว่าในความสามารถของตนที่มีอยู่ทั้งที่ประจักษ์ให้สำเร็จลุล่วงไป ทั้งสภาวะทางจิตใจที่เอื้ออำนวย ( สนใจพึงพอใจที่จะปฏิบัติ ) จำเป็นต้องพัฒนาควบคู่ไปด้วย ความพอใจในงานของบุคคลจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้นั้นเองว่ามีทัศนคติหรือความเชื่อต่องาน ระบบการทำงาน และต่อองค์กรที่สังกัดอย่างไรเป็นสำคัญ ถ้าเชื่อว่าการกระทำต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ความเป็นตัวของตัวเองก็จะเสียไป แต่จะสนใจตนเองยอมปฏิบัติตามโดยมีใส่ใจหรือสนใจเพียงพอที่จะสร้างความพึงพอใจในงานได้

ดังนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าวคือ บารมี , การกระตุ้นปัญญา , การสร้างแรงบันดาลใจ , การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม อาจเป็นเพียงตัวช่วยเสริมสร้างความต้องการของบุคคลในระดับหนึ่งที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้เด่นชัดเท่ากับ ตัวประกอบด้านการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาและการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งจัดได้ว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน ดังข้อมูลที่ได้คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.5 , 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3 ซึ่งประสบการณ์ที่สะสมมาจะเป็นสิ่งช่วยให้แต่ละคนมีแนวคิดที่จะพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ อยู่เสมอ เพราะตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นตำแหน่งที่ถือได้ว่ามีความสำคัญและท้าทาย คือ จะต้องนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล อาจเป็นเพราะว่าระบบราชการมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และแนวปฏิบัติไว้ชัดเจนแน่นอน มีการวางระบบการจ่าย ค่าตอบแทนแบบจูงใจไว้อย่างละเอียด เพื่อให้รางวัลแก่คนทำงานดีและลงโทษผู้ทำงานไม่ดี อีกทั้งข้าราชการทุกคนจะได้รับการปกป้องมิให้ถูกไล่ออกจากงานง่าย ๆ การไล่ออกจะกระทำต่อเมื่อมีสาเหตุชัดเจนเท่านั้น ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์กรแบบระบบราชการจะให้ความมั่นคงในอาชีพมากที่สุด การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบจึงไม่มีอำนาจใน การทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล แต่ก็ยังเป็นองค์ประกอบที่น่าสนใจติดตามศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ หรือในระบบราชการที่มีการปฏิรูประบบราชการให้เป็นรูปธรรมแล้ว เนื่องจากผลการศึกษาของ Bass ( 1985 ) พบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมยังมี

ผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานร้อยละ 25 ส่วนการเสริมแรง ทางลบอย่างเหมาะสมหรือการจัดการโดยมีข้อ ยกเว้นมีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานร้อยละ 5

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

5.3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลทุก ตัวประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลในทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารในกลุ่ม งานการพยาบาลสมควรที่จะให้ความสำคัญกับลักษณะขององค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรพยาบาล อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลและหรือโรงพยาบาลต่อไป

5.3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็น ตัวประกอบที่สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลได้มากที่สุดคือร้อยละ 30.51 ดังนั้นสมควร ที่ผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาลจะได้กระจายอำนาจ ให้โอกาส ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ทรัพยากร เป็นที่เลี้ยง เป็นครูผู้ฝึก ที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรพยาบาล เพื่อบุคลากรพยาบาลจะได้พัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์การยิ่งขึ้น

5.3.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำ ที่สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 0.65 ดังนั้นผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาล ควรให้ความสำคัญแก่ความแตกต่างของบุคลากรพยาบาลแต่ละคน ควรจัดบรรยากาศการทำงานที่แสดงออก ถึงการยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของบุคลากรพยาบาล และตอบสนองความต้องการดังกล่าว เพื่อให้ บุคลากรพยาบาลเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผล ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลหรือของหน่วยงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เพื่อที่จะได้ เปรียบเทียบและหาข้อสรุปตัวประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ ของบุคลากรต่างระดับกัน ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

5.3.2.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผล ของกลุ่มการพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่มีการให้บริการสาธารณสุขใน ระดับเดียวกันคือ ระดับตติยภูมิ แต่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารภายในองค์การถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความ สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะอยู่ในระดับใด ดังนั้นจึงควรมีการศึกษา ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่มีการให้บริการสาธารณสุขในระดับทุติยภูมิ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปซึ่งมีการให้บริการในระดับตติยภูมิ