

บทที่ 4

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้างานหรือรักษาการแทน จำนวน 164 คน และพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน จำนวน 164 คน สังกัดกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 39 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง วันที่ 2 พฤศจิกายน 2552 - 10 มกราคม 2553 รอบแรก ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จากหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 98 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 59.76 และจากพยาบาลประจำการ จำนวน 104 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 63.41 ผู้วิจัยได้ติดตามแบบสอบถามโดยโทรศัพท์ติดตามและได้จัดส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง ได้รับแบบสอบถามเพิ่มจากหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมจำนวน 143 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.20 และจากพยาบาลประจำการ จำนวน 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.24 ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนต่างๆ ส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ผู้วิจัยใช้วิธีจับคู่แบบสอบถามของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแผนกและโรงพยาบาลเดียวกัน ซึ่งส่งมาครบเป็นคู่ จำนวน 121 คู่ ในการวิเคราะห์ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย และอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิจัย

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

1.3 การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.4 ความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.5 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข

2. การอภิปรายผล

1. ผลการวิจัย

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 5 พบว่า

กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 143 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 96.5 (138 คน) เพศชาย ร้อยละ 3.5 (5 คน) ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสคู่ ร้อยละ 59.5 (88 คน) มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด ร้อยละ 66.4 (95 คน) รองลงมาอยู่ในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 26.6 (38 คน) อายุเฉลี่ย 42.61 ปี อายุุน้อยที่สุด 25 ปี มากที่สุด 54 ปี ร้อยละ 80.4 (115 คน) การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 88.8 (127 คน) ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการมากที่สุด ร้อยละ 88.1 (126 คน) ปฏิบัติงานในแผนกหอผู้ป่วยในมากที่สุด ร้อยละ 36.4 (52 คน) รองลงมา คือ งานห้องคลอด ร้อยละ 25.9 (37 คน) ระยะเวลาปฏิบัติงานในแผนกหรือหอผู้ป่วยที่ดำรงตำแหน่งใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 ปี ร้อยละ 26.6 (38 คน) ระยะเวลา 15 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 25.9 (37 คน) 11 - 15 ปี ร้อยละ 24.5 (35 คน) 6-10 ปี ร้อยละ 23.1 (33 คน) ระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 11.66 ปี ระยะเวลาสั้นที่สุด 1 ปี มากที่สุด 32 ปี ส่วนระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในช่วง 1- 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 51.0 (73 คน) รองลงมา อยู่ในช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 23.1 (33 คน) ระยะเวลาในตำแหน่งเฉลี่ย 7.24 ปี น้อยที่สุด 1 ปี มากที่สุด 26 ปี

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 148 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 95.9 (142 คน) เพศชาย ร้อยละ 4.1 (6 คน) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31- 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.6 (63 คน) รองลงมาอยู่ในช่วง 25-30 ปี ร้อยละ 34.5 (51 คน) และมีจำนวนน้อยที่สุดในช่วง 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 0.7 (1 คน) อายุเฉลี่ย 35.09 ปี อายุุน้อยที่สุด 23 ปี มากที่สุด 53 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสคู่ ร้อยละ 59.5(88 คน) มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 96.6(143 คน) ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการมากที่สุด ร้อยละ 57.4(85 คน) ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วยในมากที่สุด ร้อยละ 35.8(53 คน) รองลงมาเป็นงานห้องคลอด ร้อยละ 24.3(36 คน) ระยะเวลาปฏิบัติงานในแผนก/หอผู้ป่วยปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 54.7(81คน) รองลงมาอยู่ในช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 27.7(41 คน) ระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 6.57 ปี ระยะเวลาสั้นที่สุด 1 ปี มากที่สุด 34 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน มากที่สุด ช่วง 1- 5 ปี ร้อยละ 74.3 (110 คน) ระยะเวลาเฉลี่ย 4.17 ปี ระยะเวลาสั้นที่สุด 1 ปี มากที่สุด 24 ปี

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	หัวหน้าหอผู้ป่วย [n = 143]		พยาบาลประจำการ [n = 148]	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
หญิง	138	96.5	142	95.9
ชาย	5	3.5	6	4.1
อายุ				
ต่ำกว่า 25 ปี - 30 ปี	4	2.8	51	34.5
ตั้งแต่ 31 ปี - 40 ปี	38	26.6	63	42.6
ตั้งแต่ 41 ปี - 50 ปี	95	66.4	33	22.3
ตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป	6	4.2	1	0.7
	(อายุเฉลี่ย 42.61 ปี, S.D.= 5.46 min 25, max 54)		(อายุเฉลี่ย 35.09 ปี, S.D.= 7.27 min 23 , max 53)	
สถานภาพสมรส				
โสด	21	14.7	52	35.1
คู่	115	80.4	88	59.5
ม้าย,หย่า,แยก	7	4.9	8	5.4
ระดับการศึกษาสูงสุด				
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	127	88.8	143	96.6
ระดับปริญญาโท	16	11.2	5	3.4
ระดับปริญญาเอก	0	0.0	0	0.0
ระดับการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย				
พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ*	17	11.9	85	57.4
พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ	126	88.1	63	42.6
หอผู้ป่วยหรือแผนกที่ปฏิบัติงาน				
งานผู้ป่วยนอก	24	16.8	30	20.3
งานอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน	30	21.0	29	19.6
งานห้องคลอด	37	25.9	36	24.3
หอผู้ป่วยใน	52	36.4	53	35.8

* รักษาการแทนหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	หัวหน้าหอผู้ป่วย [n = 143]		พยาบาลประจำการ [n = 148]	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในแผนกหรือหอผู้ป่วยปัจจุบัน				
1 - 5 ปี	38	26.6	81	54.7
6 - 10 ปี	33	23.1	41	27.7
11 - 15 ปี	35	24.5	26	17.6
15 ปี ขึ้นไป	37	25.9	0	0.0
	(เฉลี่ย 11.66 ปี, S.D.=7.24 , min 1, max 32)		(เฉลี่ย 6.57 ปี, S.D.=5.78 , min 1, max 34)	
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/ ปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วย				
1 - 5 ปี	73	51.0	110	74.3
6 - 10 ปี	33	23.1	31	20.9
11 - 15 ปี	23	16.1	7	4.7
15 ปี ขึ้นไป	14	9.8	0	0.0
	(เฉลี่ย 7.24 ปี S.D. = 5.99, min 1, max 26)		(เฉลี่ย 4.17 ปี S.D. = 3.73, min 1, max 24)	

1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$, $SD = 0.97$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน คือ ด้านโอกาส ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.97$) รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุน ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.92$) ส่วนด้านข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.39$, $SD = 0.94$) และด้านทรัพยากร ($\bar{X} = 3.29$, $SD = 1.04$) อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านทรัพยากรเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกรายด้าน และโดยรวม (n = 148)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ด้านโอกาส	3.87	0.97	สูง
3. ด้านการสนับสนุน	3.58	0.92	สูง
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร	3.39	0.94	ปานกลาง
4. ด้านทรัพยากร	3.29	1.04	ปานกลาง
โดยรวม	3.53	0.97	สูง

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านโอกาส จำแนกรายด้านและรายชื่อ (n = 148)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ด้านโอกาส			
1.4 ได้มีโอกาสทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านอย่างใกล้ชิด	4.20	0.94	สูง
1.6 ได้ใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่ทั้งหมด	4.17	0.82	สูง
1.5 ได้มีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆ ของหน่วยงาน	4.13	0.88	สูง
1.2 ได้มีโอกาสเพิ่มพูน ความรู้และทักษะใหม่ๆ จากงาน	3.82	1.01	สูง
1.8 มีโอกาสทำงานในบทบาทอื่น นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.74	0.98	สูง
1.1 ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.71	1.03	สูง
1.3 ได้เข้ารับการอบรม เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.70	1.08	สูง
1.7 มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.49	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	3.87	0.97	สูง

จากตารางที่ 7 เมื่อวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโอกาสของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง โดยข้อมีโอกาสทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างใกล้ชิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.94$) รองลงมา คือ ให้โอกาสได้ใช้ความรู้

และทักษะที่มีอยู่ทั้งหมด ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.82$) และให้โอกาสเรียนรู้งานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.88$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.49$, $SD = 1.01$)

ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านข้อมูลข่าวสารรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ข้อมูลข่าวสารที่พยาบาลประจำการได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมากที่สุด อยู่ในระดับสูง คือ ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.81$) รองลงมา คือ แผนงานประจำปีของหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.92$) และความสัมพันธ์ของงานในหอผู้ป่วยกับกลุ่มการพยาบาล ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.95$) ตามลำดับ ส่วนข้อมูลข่าวสารที่พยาบาลประจำการได้รับน้อยที่สุด คือ เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งที่คล้ายคลึงกัน ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 1.06$) รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านข้อมูลข่าวสาร จำแนกรายด้านและรายข้อ ($n = 148$)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร			
2.9 ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อหอผู้ป่วยที่ท่านปฏิบัติงาน	3.68	0.81	สูง
2.6 แผนงานประจำปีของหอผู้ป่วยที่ท่านปฏิบัติงาน	3.66	0.92	สูง
2.2 ความสัมพันธ์ของงานในหอผู้ป่วยของท่านกับกลุ่มการพยาบาล	3.62	0.95	สูง
2.5 เป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มการพยาบาล	3.43	0.96	ปานกลาง
2.1 สภาพการณ์ปัจจุบันของกลุ่มการพยาบาล	3.40	0.96	ปานกลาง
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรอื่น ๆ ที่อยู่ในตำแหน่งคล้ายคลึงกับท่าน	3.34	0.92	ปานกลาง
2.4 ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มการพยาบาล	3.24	0.97	ปานกลาง
2.8 ความคิดเห็นของแผนกอื่นที่มีต่อหอผู้ป่วยที่ท่านปฏิบัติงาน	3.16	0.93	ปานกลาง
2.7 เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งที่คล้ายคลึงกับท่าน	2.98	1.06	ปานกลาง
ภาพรวม	3.39	0.94	ปานกลาง

ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการสนับสนุนรายชื่อส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง โดยข้อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การสนับสนุนมากที่สุด คือ ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.7$, $SD = 0.93$) รองลงมาคือข้อที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ ความช่วยเหลือในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ให้ทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.67$, $SD = 0.9$) การให้ข้อมูลหรือคำแนะนำต่างๆเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.83$) และช่วยเหลือเมื่อมีภาระงานหนัก ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.93$) ส่วนข้อที่ให้การสนับสนุนน้อยที่สุด คือ การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี ($\bar{X} = 3.32$, $SD = 0.01$) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสนับสนุน จำแนกรายด้านและรายชื่อ (n = 148)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ส่วน		
	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
3. ด้านการสนับสนุน			
3.3 ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการแก้ไขปัญหา	3.70	0.93	สูง
3.8 ความช่วยเหลือในด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น เพื่อใช้ให้ทำงานสำเร็จ	3.67	0.90	สูง
3.4 ข้อมูลหรือคำแนะนำต่างๆเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงานที่ทำ	3.66	0.83	สูง
3.6 ความช่วยเหลือ เมื่อมีภาระงานหนัก	3.64	0.93	สูง
3.5 มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือการศึกษาเพิ่มเติม	3.58	0.98	สูง
3.7 ความช่วยเหลือ โดยจัดให้มีบุคลากรมาช่วยงานให้สำเร็จ	3.58	0.93	สูง
3.1 ข้อมูลเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติได้ดี	3.56	0.85	สูง
3.2 ข้อเสนอแนะเจาะจง เกี่ยวกับสิ่งที่ท่านสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้	3.51	0.92	สูง
3.9 รางวัลและการยกย่องชมเชย เมื่อท่านปฏิบัติงานดี	3.32	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	3.58	0.92	สูง

และผลการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านทรัพยากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยทรัพยากรที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูงสุด คือ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.91$) รองลงมา คือ ให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการ ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.91$) และให้เวลาในการทำงานให้สำเร็จตามความต้องการของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 0.84$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้น้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ การมีส่วนร่วมคัดเลือกรางวัลสำหรับพยาบาลผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 2.82$, $SD = 1.15$) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน (อย่างถาวร) ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 1.24$) รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทรัพยากร จำแนกรายด้านและรายข้อ (n = 148)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ส่วน		
	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
4. ด้านทรัพยากร			
4.1 มีวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน	3.76	0.91	สูง
4.4 ได้รับความช่วยเหลือ เมื่อท่านต้องการ	3.68	0.91	สูง
4.3 มีเวลาในการทำงานให้สำเร็จตามความต้องการของหน่วยงาน	3.51	0.84	สูง
4.2 มีเวลาในการทำงานเอกสารที่จำเป็น	3.45	0.91	ปานกลาง
4.8 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดซื้อหรือจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับใช้ในหน่วยงาน	3.24	1.17	ปานกลาง
4.6 ได้รับสิ่งตอบแทน สำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.16	1.00	ปานกลาง
4.9 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดซื้อหรือจัดหา เครื่องมือ ครุภัณฑ์ ต่าง ๆ สำหรับใช้ในหน่วยงาน	3.14	1.25	ปานกลาง
4.7 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน(อย่าง ถาวร)ในหน่วยงานของท่าน	2.88	1.24	ปานกลาง
4.5 ได้มีส่วนร่วมคัดเลือกรางวัล สำหรับพยาบาลผู้ร่วมงาน	2.82	1.15	ปานกลาง
ภาพรวม	3.29	1.04	ปานกลาง

1.3 การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.71$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.65$) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการทำงาน ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.63$) ความภักดี ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.69$) และการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.75$) ส่วนด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.75$) และความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.76$) รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกรายด้าน และโดยรวม ($n = 143$)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
6. ความร่วมมือ	4.07	0.65	สูง
3. ความสามารถในการทำงาน	3.97	0.63	สูง
5. ความภักดี	3.88	0.69	สูง
4. การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก	3.85	0.75	สูง
2. ความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.80	0.75	สูง
1. ความสามารถในการจัดการตนเอง	3.74	0.73	สูง
7. การพัฒนาตนเอง	3.63	0.75	สูง
8. ความคิดสร้างสรรค์	3.62	0.76	สูง
โดยรวม	3.82	0.71	สูง

เมื่อพิจารณาการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้านและรายข้อ พบว่า พยาบาลประจำการมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ($\bar{X} = 3.74$, $SD = 0.73$) ในระดับสูงทุกข้อ โดยมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.71$)

มากที่สุด รองลงมา คือ สามารถคิดและทำงานได้เองโดยอิสระ ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.68$) และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องควบคุมกำกับใกล้ชิด ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.75$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่มีคุณลักษณะอยู่ในระดับสูง มีคะแนนใกล้เคียงกัน 2 ข้อ คือ เมื่อพบปัญหาระหว่างปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมไม่ต้องรอขอความช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.68$) และเมื่อพบข้อบกพร่องในการทำงานจะคิดหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นทันที ($\bar{X} = 3.57$, $SD = 0.74$) รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสามารถในการจัดการตนเอง จำแนกรายด้าน และรายข้อ (n = 143)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน	ระดับ
		มาตรฐาน	
1. ความสามารถในการจัดการตนเอง			
1.3 มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	3.98	0.71	สูง
1.2 สามารถคิดและทำงานได้เองโดยอิสระ	3.90	0.68	สูง
1.4 สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องควบคุมกำกับอย่างใกล้ชิด	3.80	0.75	สูง
1.1 ได้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง	3.74	0.70	สูง
1.6 หากได้รับมอบหมายงานที่ยากหรือไม่เคยทำมาก่อน ก็ยินดีศึกษาค้นคว้าหาวิธีปฏิบัติโดยถือว่าเป็นสิ่งท้าทาย	3.69	0.85	สูง
1.5 สามารถวางแผนการทำงานและควบคุมการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาและบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.68	0.74	สูง
1.7 เมื่อพบปัญหาระหว่างปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม ไม่ต้องรอขอความช่วยเหลือจากท่าน	3.58	0.68	สูง
1.8 เมื่อพบข้อบกพร่องในการทำงาน จะคิดหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นทันที	3.57	0.74	สูง
ภาพรวม	3.74	0.73	สูง

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.75$) พยาบาลประจำการมีความมุ่งมั่นอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มุ่งมั่นทำงานในหน้าที่ให้เสร็จก่อนทำงานนอกหน้าที่ ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.68$) รองลงมา คือ หากมีเรื่องต้องจัดการเร่งด่วนจะตั้งใจทำงานให้แล้วเสร็จแม้เลยเวลาพัก ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.77$) และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.68$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เมื่อมีปัญหาจะหาทางแก้ไขปัญหา หรือขจัดอุปสรรคจนถึงที่สุด ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.73$) รายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน จำแนกรายด้านและรายชื่อ ($n = 143$)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ส่วน		
	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
2. ความมุ่งมั่นในการทำงาน			
2.9 ทำงานในหน้าที่ให้เสร็จก่อนแล้วจึงทำงานนอกหน้าที่	4.03	0.68	สูง
2.8 มีเรื่องต้องจัดการเร่งด่วน จะทำงานให้แล้วเสร็จแม้เลยเวลาพัก	4.02	0.77	สูง
2.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.94	0.68	สูง
2.1 เต็มใจทุ่มเทพพัฒนางาน โดยยึดมั่นต่อผลสำเร็จของงานทั้งส่วนตน วิชาชีพ และองค์การ	3.88	0.71	สูง
2.3 มุ่งมั่นปรับปรุงวิธีทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้น	3.74	0.78	สูง
2.5 เมื่อทำงานไม่ได้ผลตามที่คาดหวังจะสอบถามคนที่ทำได้ดีกว่าแล นำมาปรับใช้โดยอิงเหตุผลเชิงวิชาการและวิชาชีพ	3.69	0.80	สูง
2.7 มีความมุ่งมั่นสุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แม้มีปัญหาและอุปสรรค	3.67	0.78	สูง
2.6 ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำเสมอ เพื่อจะทำให้ งานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.64	0.78	สูง
2.4 เมื่อมีปัญหาจะหาทางแก้ไขปัญหา หรือขจัดอุปสรรคจนถึงที่สุด	3.60	0.73	สูง
ภาพรวม	3.80	0.75	สูง



ด้านความสามารถในการทำงาน พบว่า พยาบาลประจำการมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการทำงานรายข้ออยู่ในระดับสูงทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความช่วยเหลือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานที่เข้มาทำงานใหม่ ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.62$) รองลงมา คือ มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือพิเศษที่มีในหน่วยงานและจำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.58$) และมีความสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.01$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแสวงหาข้อมูลและเสนอให้เพื่อนร่วมงานรู้เพื่อประโยชน์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.70$) รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสามารถในการทำงาน จำแนกรายด้านและรายข้อ (n = 143)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
3. ความสามารถในการทำงาน			
3.8 ให้ความช่วยเหลือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานที่เข้ารับงานใหม่	4.13	0.62	สูง
3.2 มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือพิเศษที่มีในหน่วยงานและมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	4.06	0.58	สูง
3.1 สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.01	0.54	สูง
3.3 สามารถเป็นผู้ประสานงานให้เกิดความไว้วางใจและสร้างสัมพันธภาพอันดี กับสมาชิกในทีมสุขภาพอื่น ๆ	3.97	0.67	สูง
3.4 ยอมรับคำวิจารณ์และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเอง	3.97	0.68	สูง
3.6 สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	3.96	0.64	สูง
3.5 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านการพยาบาลด้วยตนเอง	3.93	0.65	สูง
3.7 แสวงหาข้อมูลและเสนอให้เพื่อนร่วมงานรู้ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน	3.76	0.70	สูง
ภาพรวม	3.97	0.63	สูง

ด้านการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีค่าเฉลี่ยรายข้อในระดับสูงทุกข้อ โดยพยาบาลประจำการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ข้อมีความมั่นใจที่จะแสดงออกด้วยความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.70$) มากที่สุด รองลงมา คือ มีความกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเอง ปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.77$) และมีความกล้าที่จะยอมรับว่าเป็นความคิดเห็นของตนเองแม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.71$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่ำสุด คือ การกล้าท้าทายการกระทำที่ไม่ถูกต้องด้วยพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 0.76$) รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก จำแนกรายด้านและรายข้อ (n = 143)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
4. การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก			
4.1 มีความมั่นใจที่จะแสดงออกด้วยความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้	3.94	0.70	สูง
4.3 มีความกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดอยู่เสมอ	3.92	0.77	สูง
4.2 กล้าที่จะยอมรับว่า เป็นความคิดเห็นของตนเอง แม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.91	0.71	สูง
4.5 กล้าเสนอปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของท่าน รวมทั้งเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบในหอผู้ป่วย เพื่อเอื้อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีกว่าเดิม	3.89	0.72	สูง
4.4 กล้าเปลี่ยนวิธีการทำงานที่คิดว่าดีกว่า	3.87	0.74	สูง
4.6 กล้าท้าทายการกระทำที่ไม่ถูกต้องของเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่สร้างสรรค์	3.80	0.75	สูง
4.8 ยินดีรับฟังคำติชมของผู้อื่นโดยไม่แสดงความโกรธหรือไม่พอใจ	3.77	0.80	สูง
4.7 กล้าท้าทายการกระทำที่ไม่ถูกต้องของท่านด้วยพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่สร้างสรรค์	3.75	0.76	สูง
ภาพรวม	3.85	0.75	สูง

ด้านความภักดี พยาบาลประจำการ มีค่าเฉลี่ยความภักดีรายข้อในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.61$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ เต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรเพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.69$) และมีความจริงใจให้ความเคารพนับถือ ไม่ประจบหรือยกยอกเกินจริง ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.65$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแสดงพฤติกรรมปกป้องท่านเมื่อมีผู้แสดงพฤติกรรมเป็นปรปักษ์ต่อท่าน ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.72$) รายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความภักดี จำแนกรายด้านและรายข้อ ($n = 143$)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน	ระดับ
		มาตรฐาน	
5. ความภักดี			
5.3 ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนท่าน ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.11	0.61	สูง
5.6 มีความเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่ องค์กร เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของตน	4.02	0.69	สูง
5.2 มีความจริงใจ ให้ความเคารพนับถือ ไม่ประจบหรือยกยอกเกินจริง	3.97	0.65	สูง
5.4 แสดงออกถึงแสดงความภาคภูมิใจ เมื่อบอกใคร ๆ ว่าเป็นพยาบาล ที่อยู่ในบังคับบัญชาของท่าน	3.88	0.66	สูง
5.5 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อให้องค์กร สามารถใช้ประโยชน์จากตนได้อย่างเต็มที่	3.87	0.67	สูง
5.7 ไม่คิดเปลี่ยนงานใหม่หรือลาออกจากองค์กรแม้มีงานใหม่ให้ เลือก	3.80	0.74	สูง
5.8 เมื่อองค์กรต้องการความช่วยเหลือรีบด่วน จะรีบเสนอตัว ช่วยเหลือทันที	3.69	0.79	สูง
5.1 ได้แสดงพฤติกรรมปกป้องท่าน เมื่อมีผู้แสดงพฤติกรรมเป็น ปรปักษ์ต่อท่าน	3.66	0.72	สูง
ภาพรวม	3.88	0.69	สูง

ด้านความร่วมมือ พยาบาลประจำการให้ความร่วมมือในระดับสูงทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อปฏิบัติงานมักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.63$) รองลงมา คือ ไม่ขัดขวางการดำเนินงานที่ก่อประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.60$) และการไม่แสดงการต่อต้านท่านและเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรมก้าวร้าวไม่สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.69$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความร่วมมือในระดับสูง แต่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด มีค่าใกล้เคียงกัน 2 ข้อ คือ การวางแผนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.66$) และมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในเรื่องต่างๆ โดยไม่เกี่ยงหรือเลี้ยงงาน ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.66$) รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความร่วมมือ จำแนกรายด้านและรายชื่อ (n = 143)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ส่วน		
	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
6. ความร่วมมือ			
6.2 เมื่อปฏิบัติงาน มักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	4.17	0.63	สูง
6.7 ไม่ขัดขวางการดำเนินงานต่างๆ ที่ก่อประโยชน์ต่อองค์กร	4.13	0.60	สูง
6.8 ไม่แสดงการต่อต้านท่านและเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรมก้าวร้าว ไม่สร้างสรรค์	4.11	0.69	สูง
6.4 ร่วมมือกันปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ทุกครั้งด้วยความยินดี โดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	4.09	0.65	สูง
6.5 ได้ปรึกษาหารือกัน เพื่อหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขปัญหาใน การปฏิบัติงานร่วมกัน	4.07	0.67	สูง
6.3 ให้ความช่วยเหลือกันโดยไม่ต้องรอให้ร้องขอ	4.04	0.67	สูง
6.1 มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน	3.97	0.66	สูง
6.6 มีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานใน เรื่องต่างๆ โดยไม่เกี่ยงหรือเลี้ยงงาน	3.96	0.66	สูง
ภาพรวม	4.07	0.65	สูง

ด้านการพัฒนาตนเอง พยาบาลประจำการมีค่าคะแนนเฉลี่ยการพัฒนาตนเองรายข้อในระดับสูง เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเข้าร่วมประชุมวิชาการหรือเข้าร่วมในกิจกรรมวิชาการต่างๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.74$) การแสวงหาแหล่งความรู้จากทรัพยากรที่เหมาะสมในการสร้างความรู้และพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.69$) และแสวงหาโอกาสศึกษาหาความรู้ความชำนาญ มีความกระตือรือร้นพยายามเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.74$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การคิดค้นสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้พัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.44$, $SD = 0.84$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการพัฒนาตนเอง จำแนกรายด้านและข้อ ($n = 143$)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
7. การพัฒนาตนเอง			
7.7 เข้าร่วมประชุมวิชาการ หรือเข้าร่วมในกิจกรรมวิชาการต่างๆ อยู่เสมอ	3.87	0.74	สูง
7.8 แสวงหาแหล่งความรู้จากทรัพยากรที่เหมาะสมในการสร้างความรู้ และพัฒนาตนเอง	3.71	0.69	สูง
7.3 แสวงหาโอกาสศึกษา หาความรู้ความชำนาญ มีความกระตือรือร้น พยายามเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.66	0.74	สูง
7.2 มีการวางแผนและปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.63	0.74	สูง
7.9 ติดตามและมุ่งศึกษาศึกษาสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทาง สังคม และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ	3.62	0.77	สูง
7.1 มีการประเมินจุดเด่นจุดด้อยของตน เพื่อวิเคราะห์ว่าตนขาด ความรู้ ความสามารถในด้านใดบ้าง	3.60	0.74	สูง
7.6 มีการเรียนรู้โดยคิดค้นปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	3.59	0.75	สูง
7.4 มีการเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง จากการอ่านหนังสือตำรา วารสาร รายงานวิจัย การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	3.51	0.74	สูง
7.5 มีการคิดค้นสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้พัฒนางานที่รับผิดชอบให้ มีคุณภาพเพิ่มขึ้น	3.44	0.84	ปานกลาง
ภาพรวม	3.63	0.75	สูง

และด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า พยาบาลประจำการมีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงเกือบทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนำข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการมาใช้ในการวิเคราะห์ ค้นหา ปรับปรุงคุณภาพการบริการพยาบาลอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.75$) รองลงมา คือ เมื่อมีการประชุมมักร่วมแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นประจำ ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.73$) และมีการนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.75$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด มีค่าใกล้เคียงกัน 2 ข้อ คือ การนำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในหอผู้ป่วยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.48$, $SD = 0.73$) และความสามารถคิดค้นและผลิตเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.83$) ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ จำแนกรายด้านและรายข้อ ($n = 143$)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
8. ความคิดสร้างสรรค์			
8.7 นำข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ มาใช้ในการวิเคราะห์ ค้นหา ปรับปรุงคุณภาพการบริการพยาบาลอยู่เสมอ	3.79	0.75	สูง
8.6 เมื่อมีการประชุม มักร่วมแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นประจำ	3.76	0.73	สูง
8.5 มีการนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในหอผู้ป่วย	3.71	0.75	สูง
8.4 ได้เสนอแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และปรับกระบวนการทำงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น	3.64	0.76	สูง
8.3 ได้เสนอวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.60	0.77	สูง
8.2 มีการคิดค้นหาวิธีการและแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงหอผู้ป่วยอยู่เสมอ	3.52	0.74	สูง
8.1 นำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหอผู้ป่วยอยู่เสมอ	3.48	0.73	ปานกลาง
8.8 มีความสามารถคิดค้นและผลิตเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	3.47	0.83	ปานกลาง
ภาพรวม	3.62	0.76	สูง

1.4 ความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .188$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .249$) ส่วนด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุน และด้านทรัพยากร ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการโดยรวม และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยรวมกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการรายด้าน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านความภักดี ความร่วมมืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = 0.278, 0.251$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .179$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการตนเอง ความสามารถในการทำงาน การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก การพัฒนาตนเอง และความคิดสร้างสรรค์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้านกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการรายด้าน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความภักดีและความร่วมมืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .338, .280$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก และความสามารถในการจัดการตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .272, .213, .192, .184$ ตามลำดับ) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาตนเองและความคิดสร้างสรรค์

ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .190$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ความร่วมมือ การพัฒนาตนเองและความคิดสร้างสรรค์

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความร่วมมืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = 0.238$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน ความภาคภูมิใจ การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก การพัฒนาตนเองและความคิดสร้างสรรค์

และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความภาคภูมิใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .242$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ความร่วมมือ การพัฒนาตนเองและความคิดสร้างสรรค์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน (N = 121)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย	การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ (r)								โดยรวม
	1. ความสามารถจัดการตนเอง	2. ความมุ่งมั่นในการทำงาน	3. ความสามารถในการทำงาน	4. กล้าแสดงออก	5. ความภาคภูมิใจ	6. ความร่วมมือ	7.การพัฒนาตนเอง	8. ความคิดสร้างสรรค์	
1. ด้านโอกาส	0.184*	0.272*	0.213*	0.192*	0.338**	0.280**	0.060	0.137	0.249**
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร	0.043	0.154	0.169	0.111	0.190*	0.168	-0.042	0.046	0.122
3. ด้านการสนับสนุน	0.071	0.132	0.089	0.058	0.176	0.238**	0.044	0.097	0.135
4. ด้านทรัพยากร	0.032	0.117	0.075	0.085	0.242*	0.168	0.051	0.127	0.135
โดยรวม	0.096	0.197*	0.159	0.129	0.278**	0.251**	0.034	0.120	0.188*

* P < 0.05

** P < 0.01

1.5 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข

1.5.1 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 148 คน มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไขต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 68.91 สรุปข้อมูลและนำเสนอแยกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>1. ด้านโอกาส (ตอบ 56 คน, 22.96%)</p> <p>1.1. นโยบายจำกัดงบประมาณในการอบรมพัฒนาความรู้ วิชาการใหม่ ๆ /มีการเลือกปฏิบัติ โดยให้โอกาสผู้บริหารก่อนหรือตามลำดับอาวุโส ไม่เป็นระบบทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถบริหารจัดการตามแผนพัฒนาได้ และขาดอิสระในการบริหารงาน (ตอบ 26 คน, 47.4%)</p>	<p>1) จัดระบบหมุนเวียนให้ได้รับโอกาสอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน และยุติธรรม</p> <p>2) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลควรมีนโยบาย มีระบบ และจัดงบประมาณสนับสนุนให้พยาบาลประจำการได้มีโอกาสศึกษาต่อ</p> <p>3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารการพยาบาลได้จัดระบบบริหาร บริการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาความก้าวหน้า พัฒนาวิชาชีพ และจัดอัตราค่าจ้างได้เองอย่างอิสระและเหมาะสม</p>
<p>1.2. ภาระงานมาก/บุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้พยาบาลประจำการขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้/อบรมระยะสั้น/ศึกษาต่อระดับสูง (ตอบ 18 คน, 32.8%)</p>	<p>1) สรรหาอัตราค่าจ้างเพิ่ม และจัดสรรอัตราค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน</p> <p>2) จัดระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</p>
<p>1.3. หัวหน้าหอผู้ป่วย/กลุ่มการพยาบาลขาดอิสระในการบริหารงานและขาดพลังต่อรอง (ตอบ 16 คน, 29.1%)</p>	<p>1) นโยบายของโรงพยาบาลและกลุ่มการพยาบาล ควรสอดคล้องชัดเจน</p> <p>2) ผู้บริหารระดับสูงควรให้โอกาสและอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับต้น กลาง อย่างแท้จริง</p>
<p>1.4. ระบบการจัดสรรตำแหน่ง/ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน/ การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ยุติธรรม มีการเลือกปฏิบัติ สนับสนุนพวกพ้อง และเรียงตามลำดับอาวุโส (ตอบ 14 คน, 25.5%)</p>	<p>1) ควรมีการจัดลำดับการเลื่อนขั้นอย่างเป็นระบบ</p> <p>2) ควรพิจารณาประเมินตามภาระงาน และผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง</p> <p>3) เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ร่วมพิจารณา</p>

ตารางที่ 21 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>1.5. หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น/ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เช่น ความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบงาน อาคารสถานที่/เมื่อเกิดปัญหามักฟังความข้างเดียว (ตอบ 4 คน, 7.29%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมให้ได้พัฒนาทักษะ-แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) จัดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้คำปรึกษา ฝึกทักษะ 3) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและควรใช้หลักการบริหารอย่างมีส่วนร่วม 4) ให้มีส่วนช่วยแก้ปัญหาในหน่วยงาน 5) จัดระบบหมุนเวียนและโปรแกรมให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเข้ารับการอบรมเพิ่มทักษะความรู้ด้านต่าง ๆ
<p>2. ด้านข้อมูลข่าวสาร (ตอบ 60 คน, 24.6%) 2.1 เก็บกักเอกสาร ข้อมูลข่าวสารไม่ถึงระดับผู้ปฏิบัติ/ให้ข้อมูลน้อย ไม่ Update /ไม่แจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ /ให้ข้อมูลไม่ทั่วถึงไม่ครบถ้วนชัดเจน/ ให้ข้อมูลเฉพาะผู้นำหรือเพียงบางกลุ่ม/ขาดการประสานงานที่ดี มีการขัดแย้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน (ตอบ 22 คน, 37.4%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ควรให้ข้อมูลอย่างครอบคลุมทั่วถึง 2) พัฒนาการสื่อสารในโรงพยาบาลให้เป็นระบบ มีแนวทาง มีผู้รับผิดชอบ 3) จัดให้มีการประชุมสม่ำเสมอหรือแจ้งในที่ประชุมทุกเดือน 4) ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบหรือวิธีการใหม่ ๆ ควรประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน 5) ผู้บริหารระดับสูงควรเปิดใจให้กว้างให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารทุกด้านอย่างทั่วถึง 6) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลควรมีนโยบาย มีระบบการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ
<p>2.2 บุคลิกภาพหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น บางคนเป็นคนไม่พูดไม่ให้ข้อมูลอะไร บางคนไม่รับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ บางคนเผด็จการ บางคนภาระงานมาก ติดประชุมบ่อยไม่มีเวลาแจ้ง-ลิม (ตอบ 14 คน, 23.8%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ควรมีการพัฒนาบุคลิกภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสม 2) พัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการหอผู้ป่วยและตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย 3) หัวหน้าหอผู้ป่วยเมื่อได้รับข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ควรจดบันทึกข้อมูลข่าวสารและแจ้งให้ครบถ้วน 4) จัดเก็บสรุปวาระการประชุมและบันทึกผลการประชุมไว้ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรศึกษากรณีมีเหตุจำเป็นไม่ได้รับร่วมประชุม หรือทบทวน อ้างอิง

ตารางที่ 21 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
2.3 การให้ข้อมูลไม่สม่ำเสมอ การสื่อสารไม่มีรูปแบบหรือช่องทางชัดเจน (ตอบ 14 คน, 23.8%)	1) ควรมีการสื่อสารหลายช่องทาง 2) มีการกำหนดรูปแบบ ระยะเวลาแน่นอน เช่น การกำหนดการประชุม
2.4 ระบบการถ่ายทอดหรือทางเดินของข้อมูลข่าวสารซับซ้อน หลายขั้นตอน ทำให้ข่าวสารจะถึงผู้รับต้องใช้เวลานาน ทำให้ข้อมูลข่าวสารล่าช้า ไม่ทันเวลา เช่น ข้อมูลการไปอบรมหรือการลาศึกษาต่อฯ/มีการประชุมบ่อยไม่สม่ำเสมอ (ตอบ 10 คน, 17.0%)	1) ควรจัดระบบหนังสือ ตามความเร่งด่วน เพื่อให้ได้รับข้อมูลทันเวลา 2) ควรมีระบบจัดการข้อมูลและการส่งต่อให้ถึงผู้รับผลประโยชน์ รวดเร็วทันการ 3) หัวหน้าหอผู้ป่วยควรรับแจ้งข่าวสารบางอย่างที่จำเป็นหรือเร่งด่วน ถ้าหากจำเป็นอาจต้องข้ามขั้นตอนไม่ต้องรอเฉพาะเวลาประชุม 4) ควรมีระบบการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว เช่น บันทึกรายการประชุม หนังสือเวียน การติดประกาศเสียงตามสาย เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ทราบ
3. ด้านการสนับสนุน (ตอบ 50 คน, 20.5%) 3.1 การสนับสนุนด้านงบประมาณจำกัดงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็น (ระดับคณะกรรมการบริหารและผู้อำนวยการโรงพยาบาล) (ตอบ 20 คน, 34.0%)	1) ควรจัดสนับสนุนด้านงบประมาณต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น จัดระบบพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับงาน และความจำเป็น 2) จัดงบประมาณให้ตามความจำเป็นตามลำดับสำคัญและสอดคล้องกับแผน
3.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยขาดพลังอำนาจ/ขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ/ขาดวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาความรู้ /ไม่ให้การสนับสนุนให้บุคลากรอบรมดูงานนอกสถานที่หรือเรียนต่อในระดับสูงขึ้น รวมทั้งตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยเองไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการสนับสนุน (ตอบ 14 คน, 23.8%)	1) ควรจัดวางนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองในการบริหารบุคลากรและหอผู้ป่วย 2) หัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้บริหารระดับสูง ควรมีการประเมินและพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
3.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความเสมอภาคไม่เป็นกลาง โดยเฉพาะในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาความรู้ ทักษะ (ตอบ 10 คน, 17.0%)	1) จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพยุติธรรม 2) มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรและประเมินตามส่วนขาด

ตารางที่ 21 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
3.4 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มองที่ความดีงามความสามารถของบุคลากร มักสนับสนุนแต่พวกพ้อง (ตอบ 6 คน, 10.2%)	1) มีการยกย่องชมเชย จัดรางวัลให้เหมาะสม
4. ด้านการให้ทรัพยากร(ตอบ 46คน, 18.86%) 4.1 นโยบายจำกัดงบประมาณค่าตอบแทน/ระเบียบการเรียกเสริมอัตรากำลังเครื่องครัด/หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีอิสระในการบริหารอัตรากำลัง /การจัดสรรอัตรา กำลังไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานและผลผลิตของงาน (ตอบ 18 คน, 39.9%)	1) ควรให้อิสระจัดอัตรากำลังตามปริมาณงานจริง ๆ 2) รับบุคลากรเพิ่มให้เพียงพอกับภาระงาน 3) จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมให้มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน สามารถเรียกปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ของกลุ่มการพยาบาลได้ทุกหน่วย 4) มีระบบเรียกเสริมและทดแทนอัตรากำลังอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม 5) จัดเวลาหรือจัดคนทำงานเอกสารโดยเฉพาะ เช่น การพิมพ์เอกสาร การสรุปคำรักษาผู้ป่วย สรุปการประชุม หรืองานคุณภาพต่าง ๆ 6) ให้ขวัญกำลังใจ - ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ตามสิทธิที่พึงมีพึงได้
4.2 การขาดแคลนอัตรากำลัง/ปริมาณงาน / ภาระงาน เช่น งานพัฒนาต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป / ค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้บุคลากรด้านการแพทย์มีโอกาสเลือกงานได้มากขึ้น บุคลากรเก่าที่มีความชำนาญลาออกไปทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนหรือโอกาสที่ดีกว่าบุคลากรใหม่สนใจสมัครทำงานเอกชนมากกว่า (ตอบ 15 คน, 33.3%)	1) ควรจัดให้มีระบบการบริหารบุคลากร โดยสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) จัดสวัสดิการให้และให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม 3) จัดอัตรากำลังให้เหมาะสม
4.3 งบประมาณด้านการศึกษาอบรม การจัดซื้ออุปกรณ์จำเป็นจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอ ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เช่น 1) ขาดคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล 2) ขาดโต๊ะทำงาน ที่เก็บเอกสาร ตู้หนังสือวิชาการ	1) ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยพิจารณาร่วมกันอย่างเป็นระบบและตามความจำเป็นที่เหมาะสม 2) จัดอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน หรือใช้ทดแทนกันได้ให้ตามสมควรอย่างแก่เหตุผล 3) ให้อุปกรณ์ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ printer ฯลฯ

ตารางที่ 21 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>3) ห้องแยกโรคผู้ป่วยติดเชื้อหรือมีแต่ไม่ได้มาตรฐาน (ตอบ 14 คน, 31.0%)</p>	<p>4) มีระบบ Internet เชื่อมโยงได้ทุกหน่วยงาน 5) ให้อำนาจของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุง อาคาร สถานที่ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ปลอดภัย ได้มาตรฐาน</p>
<p>4.4 หัวหน้าหอผู้ป่วย ทำแผนขออนุมัติซื้ออุปกรณ์เครื่องมือ โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม ทำให้ไม่ได้ของที่จำเป็นต้องใช้จริง ๆ หรือได้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ /จัดเบิกวัสดุการแพทย์จำนวนน้อยไม่พอใช้ ไม่ครบ ลืมเบิก/ไม่มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน ทำให้เพิ่มภาระงาน งานบริการชะงัก (ตอบ 12 คน, 26.6%)</p>	<p>1) หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรให้บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ร่วมจัดลำดับความจำเป็นของเครื่องมืออุปกรณ์ทุกอย่างก่อนของบประมาณซื้อ รวมทั้งการใช้และบำรุงรักษาทรัพยากรของหน่วยงานด้วย 2) ควรจัดระบบการเบิกวัสดุการแพทย์ร่วมกับหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล(หัวหน้าคลังวัสดุ) เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้งานอย่างเพียงพอกับความต้องการ ทั้งจำนวน ชนิด ประเภท รวมทั้งมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบให้ชัดเจน</p>
<p>4.5 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีอำนาจจัดซื้อจัดหาส่วนใหญ่เป็นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งซื้ออุปกรณ์โดยผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วม ทำให้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ หรือได้เครื่องมือราคาถูกคุณภาพไม่ดีชำรุดบ่อยหรือซื้ออุปกรณ์ราคาแพงแต่ใช้ไม่คุ้มค่า/ซื้ออุปกรณ์สนับสนุนเฉพาะแพทย์และเกินความจำเป็นใช้งานไม่คุ้มค่า (ตอบ 12 คน, 26.6%)</p>	<p>1) จัดระบบการจัดซื้อ จัดหาอย่างโปร่งใส ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตรวจสอบและวางแผนการใช้ทรัพยากร อาจจัดทำในรูปแบบคณะกรรมการ 2) ควรมีระบบคัดเลือก ทดลองใช้ก่อนตัดสินใจซื้อ 3) ควรดูตามความจำเป็นและความคุ้มค่าคุ้มทุน 4) และควรจัดสรรให้หน่วยงานตามความจำเป็นเหมาะสม และยุติธรรม</p>
<p>4.6 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้มาปฏิบัติงานในหน่วยงาน (ตอบ 4 คน, 8.87%)</p>	<p>1) ควรจัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่</p>

1.5.2 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 143 คน มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไขต่อการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 48.95 สรุปข้อมูลและนำเสนอแยกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>1. ความสามารถในการจัดการตนเอง (ตอบ 42 คน, 60.0%)</p> <p>1.1 ภาระงานมากทำให้พยาบาลประจำการไม่สามารถบริหารจัดการตนเองได้ / ได้รับงานยาก จะหลีกเลี่ยงงาน หรือทำโดยไม่ปรึกษา/งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายและไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด (ตอบ 16 คน, 38.1%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทำตนเป็นตัวอย่าง 2) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ได้ศึกษางานก่อน ให้คำแนะนำงานและให้คำปรึกษาในเรื่องใหม่ 3) จัดตั้งทีมงานร่วมกันหาแนวทางดำเนินงานให้สำเร็จ 4) นิเทศ ติดตามสม่ำเสมอ 5) มอบหมายผู้ปฏิบัติงานแทนกรณีหัวหน้าหอไม่อยู่ เพื่อให้คำปรึกษาทีม กรณีมีปัญหา 6) กำหนดการส่งงาน ติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ รวมทั้งกระตุ้นเพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย และเสร็จตามกำหนด
<p>1.2 พยาบาลประจำการขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการวางแผน-เป้าหมายในการทำงานและการจัดการตนเอง รวมถึงการควบคุมการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา (ตอบ 14 คน, 23.3%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้เข้าอบรมหลักสูตรการเรียนรู้ พัฒนาทักษะด้านการวางแผนระบบงาน การบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน 2) จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งฝึกปฏิบัติการร่วมกัน 3) มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ฝึกตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด กำหนดกิจกรรม ระยะเวลาสำเร็จของงาน 4) กำหนดเป็นเป้าหมายงานระดับบุคคลที่สามารถวัดได้ ไม่ขัดต่อระบบขององค์กร

ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล
ของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>1.3 ขาดความมั่นใจและไม่กล้าตัดสินใจโดยอิสระ รอผู้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาและยังปฏิบัติงานโดยขึ้นอยู่กับคำสั่งหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย แพทย์ ผู้อำนวยการ (ตอบ 12 คน, 28.6%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารระดับสูงควรให้โอกาสพยาบาลประจำการจัดการตนเองได้อย่างอิสระภายใต้กฎระเบียบ 2) พยาบาลประจำการควรเรียนรู้ และทำความเข้าใจงานที่รับผิดชอบ หัดแก้ปัญหาหรือปรึกษาผู้มีความรู้และประสบการณ์ 3) หัวหน้าหอผู้ป่วย ให้การสนับสนุนส่งเสริมการตัดสินใจให้กำลังใจ
<p>2. ความมุ่งมั่นในการทำงาน (ตอบ 38 คน, 54.29%)</p> <p>2.1 ความมุ่งมั่นขึ้นกับวัฒนธรรม และการสนับสนุนจากองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานตามนโยบายของจังหวัด แต่ผู้บริหารไม่มุ่งมั่น ไม่สนับสนุนทีม ทำให้ทีมไม่มีอำนาจ ไม่มีความพร้อม ไม่ได้รับความร่วมมือเกิดปัญหาขัดแย้ง /งานบางอย่างมุ่งมั่นทำอย่างยากลำบาก แต่เมื่อประเมินผลผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญ ทำให้หมดความกระตือรือร้น /เมื่อเจออุปสรรคแล้วไม่ได้รับการช่วยเหลือ ก็จะหมดความมุ่งมั่น (ตอบ 19 คน, 50.0%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) องค์กรควรยึด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกระดับมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่หลงทาง ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) องค์กรควรพร้อมที่จะสนับสนุนพัฒนางานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน 3) ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงความมุ่งมั่นเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี จูงใจและขวัญกำลังใจให้ทีมนำและบุคลากรเกิดความมุ่งมั่น /หรือเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงสุด 4) เตรียมทีมให้พร้อมทั้งความรู้ ทักษะ 5) ทีมนำกระตุ้นให้เห็นการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน
<p>2.2 โรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ พันธกิจไม่ชัดเจน เปลี่ยนนโยบายบ่อยไม่ทราบทิศทาง ทำให้พยาบาลประจำการไม่มั่นใจเป้าหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง (ตอบ 9 คน, 23.7%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) โรงพยาบาลควรมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เข้มมุ่งให้ชัดเจน 2) ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ 3) พันธกิจไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อย
<p>2.3 ภาระงานมาก หลากหลาย บางงานยุ่งยาก แม้มีความคิดอยากปรับปรุงงาน แต่ความเหนื่อยล้าทำให้ขาดความมุ่งมั่น มักมีปัจจัยภายนอกมากกระทบทำให้ความมุ่งมั่นลดลงเป็นระยะ (ตอบ 4 คน, 10.5%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างแรงจูงใจ จัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอ 2) ใช้ตัวชี้วัดรายบุคคล ร่วมกับการประเมินสมรรถนะ และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ 3) สนับสนุนด้านวิชาการและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล
ของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>2.4 ขาดแรงจูงใจและการส่งเสริมผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ (ตอบ 4 คน, 10.5%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) ให้โอกาสในการเสนอผลงานในที่ประชุม
<p>2.5 บางคนทำงานล่วงเวลามาก /ทำ part time ในโรงพยาบาลเอกชน ทำให้เหนื่อยล้าไม่มุ่งมั่นในหน้าที่/ ทำแต่งงานประจำในหน้าที่ ไม่สนใจงานพัฒนาคุณภาพ/ไม่ตั้งใจ เนื่องจากไม่ได้รับผิดชอบงานโดยตรง (ตอบ 2 คน, 5.3%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมเพิ่มจิตใจสำนึกและจริยธรรมบุคลากร รวมทั้งทำความเข้าใจว่าเป็นความรับผิดชอบที่ทุกคนต้องทำเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร 2) สร้างแรงจูงใจ จัดสวัสดิการ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน 3) ปรับเกณฑ์การทำงาน ข้อตกลงที่เห็นตรงกันในทางดีเป็นประโยชน์ 4) วัดจากผลสัมฤทธิ์ของงานตามความมุ่งมั่น
<p>3. ความสามารถในการทำงาน (ตอบ 26 คน, 37.14%)</p> <p>3.1 ภาระงานมากรวมทั้งการขึ้นเวรหมุน ทำให้พยาบาลประจำการทำงานไม่ต่อเนื่อง ไม่ติดตามงานและผลลัพธ์ของงาน ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพมีความผิดพลาดบ่อย ส่วนมากไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเองจึงไม่มีการปรับปรุงตนเอง (ตอบ 9 คน, 34.6%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดให้มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 2) มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถติดตามงานบ่อย ๆ ก่อนถึงกำหนดส่ง
<p>3.2 มีความสามารถแต่ขาดทฤษฎีความรู้/ทำงานตามความเคยชิน ไม่ใส่ใจข้อตกลง ไม่เป็นไปตามระเบียบหรือวิธีปฏิบัติของหน่วยงาน (ตอบ 7 คน, 26.9%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทบทวนระเบียบ แนวทางการปฏิบัติหรือข้อตกลงร่วมกันบ่อย ๆ 2) หาแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานในที่ประชุม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม
<p>3.3 แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งความสามารถ ความรู้ ทักษะความชำนาญ และความใส่ใจในเรื่องงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้ทั้งด้านวิชาการ ทักษะการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ (ตอบ 5 คน, 19.2%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ฝึกปฏิบัติการใช้งานเพิ่มเติม 2) ฝึกปฏิบัติและศึกษาดูงานโรงพยาบาลระดับสูงกว่า 3) นิเทศงานตามปัญหา - ช่วยแนะนำแก้ไข

ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>3.4 โรงพยาบาลชุมชนขาดบุคลากรและโดยระบบไม่สามารถเลือกสรรเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในแผนกได้ (ตอบ 3 คน, 11.5%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีระบบการคัดสรรบุคคล หรือประเมินคุณสมบัติที่จะปฏิบัติงานในแผนก 2) จัดอบรมเพิ่มสมรรถนะและทักษะให้พยาบาลจบใหม่และที่มีอยู่เดิมให้มีสมรรถนะเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
<p>3.5 การติดต่อสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพกับทีมสุขภาพอื่น ๆ ไม่ดีพอ ทำให้มีปัญหาด้านการประสานงาน (ตอบ 2 คน, 7.7%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) โรงพยาบาลจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนอกหน่วยงาน
<p>4. การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก (ตอบ 30 คน, 42.86%)</p> <p>4.1 ขาดความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าพูดในที่ชุมชน/ไม่แสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นในห้องประชุม ขอบพูดคุยนอกเรื่อง/ไม่กล้าตัดสินใจ-แสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ (ตอบ 18 คน, 60.0%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้มีการฝึกทักษะในการพูด การแสดงออก และจัดให้เข้าอบรมพัฒนาทักษะโดยเฉพาะ 2) จัดกลุ่มสนทนาการ ฝึกการเป็นผู้นำ 3) ประชุมประจำเดือนทุกเดือนและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 4) จัดกิจกรรม เช่น ให้มีการนำการประชุม นำ conference นำเสนองานที่ไปอบรมมาและเสนองานในกลุ่มที่ตนเองรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน 5) กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นเวลาประชุม 6) จัดให้แสดงความคิดเห็นในเวทีเล็ก ๆ ในหน่วยงานก่อน แล้วนำความคิดเห็นทั้งหมดเสนอระดับอื่น
<p>4.2 ขึ้นกับวัฒนธรรมองค์กร บางสถานที่ไม่สามารถแสดงแสดงความรู้สึกที่แท้จริงได้ ถ้าแสดงออกแล้วจะมีผลกระทบกลับมาหาตนเอง / ไม่กล้ายอมรับความผิดพลาด/ถูกจำกัดด้วยกระบวนการ ESB และข้อร้องเรียนทำให้ไม่กล้าแสดงออก (ตอบ 9 คน, 30.0%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องเปิดใจ 2) จัดอบรมพัฒนาด้านพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม 3) ส่งเสริม สนับสนุน ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้มีการไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน 4) จัดทำแนวทางแสดงออกด้านพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน การบริการพยาบาล

ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล
ของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>4.3 ขาดความรู้ ประสบการณ์ การพัฒนาตนเอง ทำให้ไม่มีความมั่นใจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ยึดถือระบบอาวุโสทำให้ไม่กล้าโต้แย้ง เมื่อมีปัญหาเรียกร้องให้หัวหน้าแก้ไข-ตัดสินใจ ทำให้ไม่มีความมั่นใจในตนเอง (ตอบ 3 คน, 10.0%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดเวที-เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น 2) พัฒนาศักยภาพทั้งด้านความรู้และบุคลิกภาพ 3) ศึกษางานที่จะทำ ค้นคว้าเพิ่มเติมสม่ำเสมอ
<p>5. ความภักดี (ตอบ 18 คน, 25.71%)</p> <p>5.1 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงใช้อำนาจโดยไม่มองผลกระทบต่อไม่สนใจระเบียบสายการบังคับบัญชา ระบบการบริหารไม่โปร่งใสยุติธรรม อำนาจการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความเท่าเทียมทางวิชาชีพ ภาระงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ (ตอบ 13 คน, 72.2%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้มีอำนาจระดับสูงสร้างจิตสำนึกให้ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลบริหารงานด้วยความโปร่งใส บริหารบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม 2) ต้องเป็นองค์กรที่ดี ผู้บริหารดียุติธรรม ใช้หลักประเมินบุคลากรจากผลการปฏิบัติงาน 3) บริหารหน่วยงานด้วยระบบคณะกรรมการ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม 4) มอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 5) มีการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การลาออกโยกย้าย ปัญหา การแก้ไขปัญหาร่วมกัน 6) ปรับปรุงบรรยากาศในที่ทำงาน
<p>5.2 ระบบการพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม (ตอบ 5 คน, 27.8%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ควรใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
<p>6. ความร่วมมือ (ตอบ 13 คน, 18.57%)</p> <p>6.1 ปริมาณงานมาก ทำให้อยากพัก มักขาดการประชุมหรือขาดการนัดหมายของหน่วยงาน (ตอบ 7 คน, 53.8%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) บริหารอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม 2) จัดกิจกรรมจูงใจ ใช้ทีมช่วยแก้ไขปัญหา 3) ให้ที่ประชุมตัดสินใจ หรือข้อกำหนดว่าแต่ละคนไม่ให้ขาดการประชุมเกินกี่ครั้ง และถ้าไม่เข้าร่วมต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ห้ามมีข้อโต้แย้ง



ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>6.2 มักอ้างไม่มีความรู้ในงานที่ทำ ไม่ให้ความร่วมมือ รอทำตามทีบอก/ไม่ทำงานอื่นนอกจากงานประจำ/เมื่อมีปัญหาไม่นำมาปรึกษาหารือเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข เก็บไว้เครียดคนเดียว</p> <p>(ตอบ 5 คน, 38.5%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) เน้นการทำงานเป็นทีม เช่น 5 ส การดูแล PT แบบทีมสหวิชาชีพ 2) พัฒนาความรู้ให้เวลากับทีมงาน เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับทีม ร่วมรับผิดชอบงาน จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม 3) หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษารายบุคคล กลุ่มย่อย
<p>7. การพัฒนาตนเอง (ตอบ 37 คน, 52.86%)</p> <p>7.1 ขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา/มีปัญหาด้านกำลังคน /งบประมาณและนโยบายระดับชาติทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>(ตอบ 23 คน, 62.1%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) หน่วยงานอย่างน้อยควรมีการประเมินสมรรถนะและจัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะตามจำเป็นและเหมาะสม 2) มีการกำหนดมาตรฐานของโรงพยาบาลเลยว่า จะให้เรียน อบรม ปีละกี่คน เรื่องอะไรบ้าง 3) รัฐบาลควรพิจารณาด้านงบประมาณให้โรงพยาบาลที่มีรายได้น้อยเพื่อให้สามารถพัฒนางานและคนได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์
<p>7.2 นโยบายมักเรียงลำดับตามระบบ อาวุโสกลุ่มที่มีอาวุโสน้อยแต่สนใจการอบรมพัฒนาตนเองมักขาดโอกาส</p> <p>(ตอบ 10 คน, 27.0%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) หน่วยงานควรให้โอกาสผู้มีความกระตือรือร้น มีความสนใจพัฒนาหน่วยงาน งาน และให้โอกาสก้าวหน้าด้วยความสามารถไม่ใช่ระบบอาวุโส
<p>7.3 ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพราะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การทำงานและความก้าวหน้า ทำงานไปวันๆ อบรมภายในไม่สนใจเข้าฟัง จะไปอบรมแต่ภายนอก</p> <p>(ตอบ 7 คน, 18.9%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) เพิ่มหลักสูตรการอบรมระยะสั้นที่จำเป็นให้ 2) ต้องคิดหาทริค กิจกรรมกระตุ้น เช่น เวลาประชุมประจำเดือนจัดให้นำเสนอความรู้ที่ไปอบรมมาเพื่อประยุกต์ใช้ในการดูแลผู้ป่วย
<p>7.4 ข้อยกีดกันในเรื่องเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุน เช่น หนังสือวิชาการด้านต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ ในการใช้ Internet</p> <p>(ตอบ 7 คน, 18.9%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) หน่วยงานควรให้การสนับสนุน สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) สนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ และงบประมาณ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น ห้องสมุด คอมพิวเตอร์

ตารางที่ 22 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข
<p>8. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (ตอบ 36 คน, 51.43%)</p> <p>8.1 ขาดช่องทางในการเรียนรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ/ภาระงานมากเวลาในการคิดค้นนวัตกรรมมีน้อย /ขาดแรงกระตุ้นจูงใจ/คิดแล้วไม่มีผู้ใช้นวัตกรรมร่วม/ (ตอบ 20 คน, 55.6%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) หน่วยงานควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ 2) ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้น รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจบุคลากร 3) ส่งเสริมการศึกษา อบรม ให้โอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดูแล ผู้ป่วย รวมทั้งการเปิดใช้ Internet ในหน่วยงาน 4) กระตุ้นให้มีการประกวดผลงานภายในหน่วยงาน และกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
<p>8.2 พยาบาลไม่ค่อยเรียนรู้อะไรใหม่ จึงไม่มีความคิดสร้างสรรค์ มักทำตามหน้าที่และทำตามคนที่ทำก่อนแล้ว หรือนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้โดยเลียนแบบไม่มีการประยุกต์ ไม่ชอบคิดนอกกรอบเคร่งครัดระเบียบปฏิบัติ /มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วย (ตอบ 10 คน, 27.8%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมให้เข้าร่วม เพื่อให้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ 2) เปิดโอกาสให้เข้าศึกษาดูงานคุณภาพหลาย ๆ รูปแบบ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 3) จัดประชุม- นิทรรศการนำเสนอผลงานใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) จัดกิจกรรมสร้างเสริมแรงจูงใจ เช่น ให้รางวัลผู้มีความคิดสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ
<p>8.3 ขาดการจัดการสารสนเทศที่ดี ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาปรับใช้ (ตอบ 6 คน, 16.7%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) นิเทศติดตาม และแนะนำการใช้ข้อมูลสารสนเทศ 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

2. การอภิปรายผล

จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$) สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542), ทศนีย์ ทองรักศรี (2544) ซึ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, นงพงา บันทองพันธุ์ (2542) ศึกษาในโรงพยาบาลรัฐ, อุไรพร จันทะอุ่มเม้า (2547) ศึกษาในโรงพยาบาลทรวงอก แต่ไม่สอดคล้องกับกุลวดี มุทุมม (2542) ที่ศึกษาในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่, ภัสรา จารุสุลินธ์ (2542) ในโรงพยาบาลศูนย์, สุนันทา ไชยาฟอง (2544) ในโรงพยาบาลทั่วไป และกุลชลี เพ็ชรรัตน์ (2544) ในโรงพยาบาลรามธิบดี ซึ่งพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า อาจเป็นเพราะโรงพยาบาลชุมชนเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็กกว่าโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ฯลฯ และมีบุคลากรพยาบาลจำนวนจำกัด พยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ และให้บริการสุขภาพทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ครอบคลุม 4 มิติ ทั้งในและนอกสถานที่ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539) พยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจึงต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้ตามความเหมาะสม และปัจจุบันแม้ว่าจะถูกผลกระทบจากการปรับลดอัตรากำลังและงบประมาณค่าใช้จ่ายของรัฐบาล แต่ในขณะเดียวกันนโยบายการปฏิรูประบบบริการด้านสุขภาพและความต้องการด้านคุณภาพของประชาชนที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงพยาบาลมองเห็นความจำเป็นในการที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งด้านระบบการบริหารงาน แนวทางการปฏิบัติงาน คุณภาพบริการ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าว หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลบริหารหอผู้ป่วยซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบนี้โดยตรง เพราะเป็นหน่วยงานในระดับผู้สร้างผลผลิตและบริการที่อาจเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ จึงให้ความสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพ ความรู้ ทักษะใหม่ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาล จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ว่า ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูง และจากผลการศึกษา ไม่เฉพาะโรงพยาบาลชุมชนเท่านั้นที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากสถานการณ์ดังกล่าวโรงพยาบาลทุกขนาด ทุกประเภทมีแนวโน้มที่จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรเพิ่มขึ้น

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล
ประจำการ พิจารณาเป็นรายด้านและรายชื่อ อภิปรายได้ดังนี้

2.1.1 ด้านโอกาส ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านโอกาสอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.87$) สอดคล้องกับ
การศึกษาของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542), นงพงา ปั่นทองพันธุ์ (2542), อุไรพร จันทะอุ่มเม้า
(2547) ซึ่งพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโอกาสอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน และผล
การศึกษาครั้งนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโอกาสมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่าทุกด้าน
(ตารางที่ 6) จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ได้ทำงานร่วมกับ
หัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด รองลงมา คือ ได้ใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่ทั้งหมด และได้เรียนรู้
งานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ตามลำดับ อภิปรายได้ว่า ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความต้องการด้าน
คุณภาพบริการสูง ทำให้หอผู้ป่วยต้องพัฒนาระบบงานและประกันคุณภาพบริการ เพื่อให้
โรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพในทุก ๆ ด้าน หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการ
บริหารจัดการหอผู้ป่วยให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงต้องการความร่วมมือร่วมใจจาก
บุคลากรในหอผู้ป่วยโดยเฉพาะพยาบาลประจำการซึ่งมีมากที่สุดช่วยพัฒนางานและดำเนิน
กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการพัฒนาดังกล่าวจะสำเร็จได้ด้วยดี หัวหน้าหอผู้ป่วย
ต้องดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ เข้าใจงาน รู้เป้าหมาย และสามารถปฏิบัติงานได้
อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ
สิ่งแวดล้อม ตลอดจนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับบุคลากรพยาบาลอยู่
ในสภาพขาดแคลน สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ว่า บุคลากรมีจำกัด ภาระงาน
มาก อัตรากำลังไม่เหมาะสมเพียงพอ ทำให้พยาบาลประจำการขาดโอกาสเข้าประชุม อบรม
วิชาการใหม่ ๆ และไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรมได้ครบทุกคน หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งต้องการบริหาร
จัดการให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องถ่ายทอดความรู้และ
ประสบการณ์ ให้คำแนะนำ สอน ติดตามงาน โดยเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการร่วมทำงาน
อย่างใกล้ชิด ให้โอกาสได้ใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่ทั้งหมด และให้โอกาสเรียนรู้งานต่าง ๆ ของ
หน่วยงาน ตลอดจนให้ความรู้ทักษะในด้านวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากหัวหน้าหอผู้ป่วย
เพื่อให้พยาบาลประจำการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนการรับรู้ของพยาบาลประจำการในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานใน
ระดับปานกลางและมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.49$) ร่วมกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
พยาบาลประจำการที่ว่า ไม่ได้รับโอกาสศึกษาต่อ/เปิดโลกทัศน์ จากนโยบายจำกัดงบประมาณของ
ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลมีพลังต่อรองน้อย และไม่มีโอกาสเข้ารับ
การอบรมได้ครบทุกคน เนื่องจากมีภาระงานมากบุคลากรไม่เพียงพอ สอดคล้องกับผลการศึกษา
ของ สุนันทา ไชยาพอง (2544) ที่กล่าวว่า ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง และการคัดเลือก
บุคคลขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารพิจารณาตามระบบอาวุโส ส่งผลให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พยาบาลประจำการรับรู้ว่ามีสิ่งคุกคามและมีข้อจำกัดจากภายนอก ที่ส่งผลให้พยาบาลประจำการไม่ได้รับโอกาสในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสมควร หรือมักได้รับแบบไม่ยุติธรรมมีการเลือกปฏิบัติ มักทำตามลำดับหรือตามระบบอาวุโส จึงทำให้มีการรับรู้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงานระดับปานกลาง แต่ได้รับโอกาสต่ำสุด ซึ่งจากการศึกษาของ Kuokkanen and Katajisto (2003) พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอันจะส่งผลให้พยาบาลประจำการเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พยาบาลทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการศึกษาของ สุนันทา ไชยาฟอง (2544) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกประสบความสำเร็จส่วนบุคคล ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจึงควรตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว

2.1.2 ด้านข้อมูลข่าวสาร ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุนันทา ไชยาฟอง (2544) แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542), ของ นงพงา บันทองพันธุ์ (2542) และของ อุไรพร จันทะอุมเฒ่า (2547) ซึ่งพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พยาบาลประจำการได้รับข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อหอผู้ป่วยมากที่สุด รองลงมาคือ แผนงานประจำปีของหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน และข่าวสารความสัมพันธ์ของงานในหอผู้ป่วยกับกลุ่มการพยาบาล อภิปรายได้ว่า อาจเป็นเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องพัฒนาระบบงานและประกันคุณภาพการบริการพยาบาล และเพื่อให้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำในการพัฒนาจะต้องกระตุ้นให้หน่วยงานมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานแล้ว เป้าหมายในการพัฒนาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ดังนั้นการพัฒนาระบบงาน ระบบบริการต่างๆ จึงมุ่งเน้นเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ จึงต้องมีการสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในการพัฒนาหอผู้ป่วยยังต้องมีการเชื่อมโยงนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจระหว่างกลุ่มการพยาบาลกับหอผู้ป่วย เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นพยาบาลประจำการจำเป็นต้องทราบความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อหอผู้ป่วย ข้อมูลข่าวสารแผนงานประจำปีของหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ของงานในหอผู้ป่วยกับกลุ่มการพยาบาล เพื่อนำมาพัฒนาระบบงานและปฏิบัติกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและหอผู้ป่วย

ส่วนข้อมูลข่าวสารที่พยาบาลประจำการได้รับน้อยที่สุด คือ เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งที่คล้ายคลึงกัน ($\bar{X} = 2.98$) สอดคล้องกับ

ผลการศึกษาของ สุนันทา ไชยาฟอง (2544) และจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ที่ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ข้อมูลข่าวสารน้อย ไม่ Update ไม่ได้แจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือให้ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง ข้อมูลบางอย่างรู้เฉพาะผู้นำหรือหัวหน้าหรือรู้เพียงบางกลุ่ม ข่าวสารไม่ถึงระดับผู้ปฏิบัติ ทำให้ไม่ได้รับทราบข้อมูลด้านการศึกษา วิชาการ ความก้าวหน้าในอาชีพหรือได้รับแต่ไม่ต่อเนื่องขาดหายไม่ชัดเจน ทำให้ขาดการประสานงานที่ดี เกิดความขัดแย้งกันในหน่วยงาน-ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และทำให้การพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาตามตารางที่ 8 พบว่า พยาบาลประจำการได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องเป้าหมาย ทิศทางในการทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับสูงจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตามนโยบายของหน่วยงานเท่านั้น พยาบาลประจำการไม่ทราบข้อมูลด้านเป้าหมายของหน่วยงานชัดเจน อาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้พยาบาลประจำการยังได้แสดงความคิดเห็นอีกว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ข้อมูลไม่สม่ำเสมอ ไม่มีรูปแบบหรือช่องทางชัดเจน ระบบการถ่ายทอดหรือทางเดินของข้อมูลข่าวสารซับซ้อน หลายขั้นตอน ทำให้กว่าข่าวสารจะถึงผู้รับต้องใช้ระยะเวลานาน ทำให้ข้อมูลข่าวสารล่าช้า ไม่ทันเวลา แสดงให้เห็นว่า หอผู้ป่วยยังขาดระบบการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุม ซึ่ง Kuokkanen and Katajisto (2003) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ได้แก่ การเข้าไม่ถึงข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นเพื่อลดอุปสรรคในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่พยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรพัฒนาปรับปรุงระบบและวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.3 ด้านการสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรองจากการให้โอกาส ($\bar{X} = 3.58$) สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542), นางพวง บันทองพันธ์ (2542), อุไรพร จันทะอุ่มเม้า (2547) ซึ่งพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการแก้ไขปัญหา รองลงมา คือ ความช่วยเหลือในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ให้งานสำเร็จ การให้ข้อมูลหรือคำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงานที่ทำ และช่วยเหลือเมื่อมีภาระงานหนักตามลำดับ อภิปรายได้ว่าในการมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้หอผู้ป่วยบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เห็นความสำคัญ จึงคอยดูแลให้ความช่วยเหลือ ช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จัดหาทรัพยากรโดยเฉพาะวัสดุที่จำเป็นในการทำงาน ให้ข้อมูลหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนคอยช่วยแบ่งเบาเมื่อมีภาระงานหนัก เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

นอกจากนี้ในระบบการทำงานของบุคลากรพยาบาล การรับบุคลากรใหม่เข้าทำงานหรือเมื่อบุคลากรมีการหมุนย้ายหน่วยงานหรือเปลี่ยนงานรับผิดชอบใหม่ เนื่องจากการปฏิบัติการพยาบาล ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะ ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ องค์กรพยาบาลจึงจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลพยาบาลที่เพิ่งเข้ามาใหม่ และยังมีระบบการปฐมนิเทศ การสาธิตและสอนงาน การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงรู้สึกว่ามีคนคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความพึงพอใจในงาน และยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson and Laschinger, 1994)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี สอดคล้องกับการศึกษาของชนกานต์ บุญชูศรี(2542), สุนันทา ไชยาฟอง (2544) ซึ่งพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี อยู่ในระดับปานกลางและเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะงานการพยาบาลเป็นงานประจำ มีลักษณะการทำงานเป็นทีม เมื่อประสบความสำเร็จ มักถือว่าประสบความสำเร็จร่วมกันเป็นผลงานที่ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน จึงไม่มีใครโดดเด่นเป็นพิเศษ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงไม่ได้กล่าวชมเชยเป็นรายบุคคล ประกอบกับภาระงานมาก มีการขึ้นเวรหมุนเช้า บ่าย ดึก โอกาสพบปะกันน้อย โอกาสที่จะให้รางวัลและพุดจายยกย่องชมเชยจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีน้อย (สุนันทา ไชยาฟอง, 2544) นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการได้แสดงความคิดเห็นว่า ขาดงบประมาณสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและงบประมาณที่ได้ไม่สอดคล้องกับความจำเป็น และมีความเห็นว่า ตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยขาดพลังอำนาจ/ ขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ/ขาดวิสัยทัศน์ และไม่มีความเสมอภาค จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า ตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยเองก็ขาดศักยภาพในการจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พยาบาลประจำการ และน่าจะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเช่นกัน เพราะผู้ที่มีพลังอำนาจเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้อื่นได้

2.1.4 ด้านทรัพยากร ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านทรัพยากรอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.29) สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542), นงพงา บันทองพันธุ์ (2542), สุนันทา ไชยาฟอง (2544) และด้านนี้เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดกว่าทุกด้าน (ตารางที่ 6) จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงสุดอยู่ในระดับสูง คือ การให้วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน รองลงมา คือ ได้รับความช่วยเหลือเมื่อท่านต้องการ และมีเวลาในการทำงานให้สำเร็จตามความต้องการของหน่วยงานตามลำดับ อภิปรายได้ว่า ในการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับบุคลากรในหอผู้ป่วย ซึ่งมีโอกาสที่จะได้ปฏิบัติงานร่วมกันและมีโอกาสรับรู้ปัญหาในหน่วยงานอยู่เสมอ ทำให้เห็นความสำคัญว่า เครื่องมือ

วัสดุอุปกรณ์บางอย่างมีความจำเป็นมากสำหรับการทำงาน จึงต้องจัดให้มีใช้อย่างเพียงพอ โดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์สำหรับช่วยชีวิต ตลอดจนการจัดหาพัสดุและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการให้บริการพยาบาลตามมาตรฐานของหน่วยงานและมาตรฐานบริการแต่ละระดับ แม้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ แสดงความคิดเห็นว่า จะไม่มีอิสระและไม่มีอำนาจในการจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งได้รับงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์จำกัดก็ตาม นอกจากนี้นักกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ยังแสดงความคิดเห็นว่า หอผู้ป่วยมีปัญหาด้านอัตรากำลังซึ่งไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานและผลิตภาพของงาน ทำให้บุคลากรมีภาระงานมาก นโยบายจำกัดงบประมาณด้านค่าตอบแทน ด้านศึกษาอบรม และมีกฎระเบียบการเรียกเสริมอัตรากำลังที่เคร่งครัด รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีอิสระในการบริหารอัตรากำลัง อาจทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ต้องการบริหารหอผู้ป่วยให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ต้องหาวิธีบริหารจัดการโดยคอยดูแลให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและล้มเหลว หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความสามารถในการจัดระบบงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล(นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2552) ดังนั้นหากบุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอ หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจจะต้องมีการสอน แนะนำ นิเทศ ติดตาม หรือให้ความช่วยเหลือ และให้เวลาในการทำงานตามความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนทรัพยากรที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้น้อยที่สุด 2 ลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.88$) และมีส่วนร่วมคัดเลือกรางวัลสำหรับพยาบาลผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 2.82$) สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง อาจเนื่องจากระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานถูกจำกัดด้วยงบประมาณและนโยบายการจัดสรรอัตรากำลังเข้าทำงานในระดับกระทรวง และจากผลของการขาดแคลนบุคลากรพยาบาล ความต้องการด้านอัตรากำลังสูง อาจทำให้หลักเกณฑ์การคัดเลือกไม่เคร่งครัดหรือหน่วยงานอาจไม่มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรตามต้องการของตน และในการพิจารณาคัดเลือกรางวัลมักเกิดจากนโยบายผู้บริหารระดับสูง ส่วนมากจึงมีการพิจารณาในคณะกรรมการระดับสูง โดยมีการกำหนดแนวทางการคัดเลือก การประเมิน และกำหนดรางวัลในขั้นตอนเดียว ผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องส่วนหนึ่งอาจจะมีส่วนร่วมในขั้นการประเมินผลสอบภาคปฏิบัติหรือประเมินผลการปฏิบัติงานโดยร่วมเป็นคณะกรรมการเท่านั้น ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน รวมทั้งลักษณะการปฏิบัติงานของพยาบาลเป็นเวรหมุน ดึก เข้า บ่าย บุคลากรบางส่วนอาจจะไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้

2.2 การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการศึกษา พบว่า การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ใน

ระดับสูง ($\bar{X} = 3.82$) และมีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูงทุกด้าน(ตารางที่ 11) ซึ่งอภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน มีคุณลักษณะการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลระดับสูง อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติการพยาบาลเป็นบริการทางวิชาชีพ โดยให้การช่วยเหลือบุคคลทั้งที่เจ็บป่วยและปกติ ลักษณะงานของพยาบาลต้องรับผิดชอบต่อชีวิตมนุษย์ ซึ่งต้องการความถูกต้องและแม่นยำในการให้บริการ คุณภาพบริการพยาบาลจึงเป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการทุกคนต้องการ ดังนั้นพยาบาลจึงต้องให้บริการโดยยึดความมีคุณภาพเป็นสำคัญ ทั้งคุณภาพในเชิงวิชาชีพและคุณภาพตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544ข) นอกจากนี้พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชนยังต้องให้บริการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ตลอดจนนโยบายของโรงพยาบาลชุมชนซึ่งต้องดำเนินการเพื่อการรับรองคุณภาพ จึงต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ตลอดเวลา โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นพยาบาลประจำการซึ่งเป็นผู้ผลิตผลงาน จึงต้องได้รับการพัฒนาทั้งทางตรงและทางอ้อมตามบริบทของตน การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ จึงอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) และการศึกษา พรจันท์ เทพพิทักษ์ (2549) ที่พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลรัฐ อยู่ในระดับสูง ส่วน ทรงกลด เจริญศรี (2550) พบว่า ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง

และการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เมื่อพิจารณารายด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.2.1 ด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการตนเองของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.74$) และมีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงทุกข้อ สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการตนเองของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ อยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการมีความสามารถในการควบคุมและกำกับตนเอง ให้ทำงานได้แล้วเสร็จทันกำหนดและบรรลุผลตามเป้าหมายของหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สามารถคิดและทำงานได้เองโดยอิสระ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องควบคุมกำกับอย่างใกล้ชิด ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับ Kelly (1988) ที่กล่าวว่า ผู้ที่มีความสามารถจัดการตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ทำงานอย่างอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น และสามารถทำงานได้ดีโดยไม่ต้องมีการตรวจสอบใกล้ชิด มีความรับผิดชอบ รู้จักประมาณความสามารถและอำนาจของตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีประสิทธิผล และสามารถเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำได้

ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แต่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดมีใกล้เคียงกัน 2 ข้อ คือ เมื่อพบปัญหาระหว่างปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม ไม่ต้องรขอความช่วยเหลือ และเมื่อพบข้อบกพร่องในการทำงานจะคิดหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นทันที อาจเป็นเพราะพยาบาลประจำการเมื่อได้รับมอบหมายงาน รวมทั้งอธิบายงานให้เข้าใจ จะมีความรับผิดชอบและสามารถจัดการงานที่รับมอบหมายต่อได้เองจนสำเร็จ แต่เมื่อพบปัญหาใหม่ๆ เฉพาะหน้าซึ่งอาจจะยังไม่เคยได้รับการอธิบาย หรือยังไม่มีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน พยาบาลประจำการที่ไม่มีความรู้ และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จึงอาจไม่มีความกล้าที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาดทันที เนื่องจากเคยชินกับการทำงานแบบรอรับคำสั่ง และระบบงานที่ต้องรอการตัดสินใจจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหรือผู้ป่วย ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการตนเองของพยาบาลประจำการ คือ ขาดความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการวางแผน ขาดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ขาดความมั่นใจและไม่กล้าตัดสินใจโดยอิสระ รอผู้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด และยังปฏิบัติงานโดยขึ้นอยู่กับคำสั่งหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย แพทย์ และมีภาระงานมากจนไม่สามารถจัดการตนเองได้ ซึ่งทักษะในการจัดการตนเองนี้สามารถพัฒนาได้

2.2.2 ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงานของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.80$) และค่าเฉลี่ยรายข้อสูงทุกข้อ สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) และพรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2549) ที่พบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลรัฐ อยู่ในระดับสูง จากตารางที่ 12 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มุ่งมั่นในการทำงานในหน้าที่ให้เสร็จก่อนทำงานนอกหน้าที่ รองลงมา คือ หากมีเรื่องต้องจัดการเร่งด่วนจะตั้งใจทำงานให้แล้วเสร็จแม้เลยเวลาพัก มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และ เต็มใจทุ่มเทพลังงานโดยยึดมั่นต่อผลสำเร็จของงานทั้งส่วนตน วิชาชีพ และองค์กร อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนมีสภาวะด้านจิตใจหรือเจตคติที่มีต่องานที่รับผิดชอบสูง มีความตั้งใจทำงาน และเต็มใจอุทิศตนเพื่อองค์กร รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Kelly (1988) กล่าวว่า ผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีลักษณะเฉพาะ 3 ประการ คือ 1) กระตือรือร้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 2) เต็มใจช่วยเหลือและทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จขององค์กรและความผาสุกของสมาชิกองค์กร 3) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในองค์กรและวิชาชีพ ต้องการคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกองค์กร จากลักษณะเฉพาะของผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น นอกจากนี้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีความสำคัญที่จะเป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นหากพยาบาลประจำการที่มีความมุ่งมั่นในการ

ทำงาน มีความรู้สึกผูกพันรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของของผู้ป่วย ได้รับมอบหมายงานและทราบเป้าหมายที่ชัดเจนจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย ก็พร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยที่ได้แสดงความคิดเห็นว่า สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อความมุ่งมั่นของพยาบาลประจำการมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางความมุ่งมั่น-ไม่เสริมสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ให้การสนับสนุน โรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ พันธกิจไม่ชัดเจน การเปลี่ยนนโยบายบ่อย ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้พยาบาลประจำการไม่มั่นใจเป้าหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพยาบาลประจำการ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน แต่จัดอยู่ในระดับสูง คือ เมื่อมีปัญหาจะหาทางแก้ไขปัญหาหรือขจัดอุปสรรคจนถึงที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่ยังถือว่าค่อนข้างสูง จึงมีความเห็นว่า เมื่อโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมที่เอื้อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน บุคลากรก็จะมีความมานะพยายามคิดค้นแนวทางแก้ไขและวิธีขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จในการทำงานในที่สุด

2.2.3 ด้านความสามารถในการทำงาน จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการทำงานของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$) ทั้งโดยรวมและรายข้อ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทศนีย์ ทองรักศรี (2544) ที่พบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูง และสมบัติ นนทขุนทด (2549) ที่พบว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกัน และจากตารางที่ 14 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ได้ให้ความช่วยเหลือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานที่เข้ารับงานใหม่ รองลงมา คือ การมีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือพิเศษที่มีในหน่วยงานและมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และมีความสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแสวงหาข้อมูลและเสนอให้เพื่อนร่วมงานรู้เพื่อประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งอภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการมีความสามารถในการทำงานสูง ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยเฉพาะในกิจกรรมที่เป็นภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงและต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เนื่องจากได้รับการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพจากสถาบันการศึกษา และจากประสบการณ์การทำงานทำให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น จึงมีความสามารถในการทำงานสูงและสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานและผู้เข้ามาใหม่ นอกจากนี้ยังได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน ทำให้มีทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันทำให้ทฤษฎีความรู้ด้านวิชาการแพทย์และการพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ดังนั้นถ้าหากพยาบาลประจำการมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และเชี่ยวชาญอยู่เสมอ รวมทั้งมีการแสวงหาข้อมูลความรู้มานำเสนอแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์ในการทำงานและเป็นการยกระดับมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานให้สามารถดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากไม่มีการพัฒนาตนเอง เพราะเห็นเป็นงานที่ทำประจำมาตรฐานการทำงานก็จะต่ำลง และอาจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ไม่ดีพอ รวมทั้งอาจเกิดข้อบกพร่องในการทำงานได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคต่อความสามารถในการทำงานของพยาบาลประจำการ คือ มีความสามารถในการทำงานแต่ขาดทฤษฎีความรู้ เพราะทำงานตามความเคยชิน ไม่กระตือรือร้นใส่ใจพัฒนาความรู้ ทักษะใหม่ๆ ให้ชำนาญ ดังนั้นเมื่อมีภาระงานมากอาจจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเกิดความผิดพลาดได้ และโดยส่วนมากไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเองจึงไม่ค่อยมีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

2.2.4 ด้านการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมกล้าแสดงออกของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง (\bar{X} = 3.85) สอดคล้องกับการศึกษาของทองสมัย ยุรัชัย (2543) ที่ศึกษาพฤติกรรมกล้าแสดงออกของผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ และละเอียด น้อยจันทร์ (2546) ที่ศึกษาในผู้บริหารระดับต้น กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์พบว่า พฤติกรรมกล้าแสดงออกอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน และจากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงทุกข้อ ข้อที่พยาบาลประจำการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกมากที่สุด คือ มีความมั่นใจที่จะแสดงออกด้วยความรู้สึที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ รองลงมา คือ มีความกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองและปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดอยู่เสมอ และมีความกล้าที่จะยอมรับว่าเป็นความคิดเห็นของตนเอง แม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการมีพฤติกรรมที่กล้าแสดงออกถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นของตนอย่างตรงไปตรงมา การที่พยาบาลประจำการมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนออกมาตรง ๆ ทั้งในด้านบวกและด้านลบ จะช่วยพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารให้แสดงออกกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกัน เกิดความสามัคคี ส่งเสริมให้มีการทำงานที่มีมาตรฐานสูงขึ้น(ปรานค์ทิพย์ อุจะรัตนและฉวีวรรณ โปธิศรี, 2540) ซึ่งอายุและประสบการณ์จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมกล้าแสดงออก ให้แสดงออกอย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้น (Gerry, 1989 อ้างถึงใน ทองสมัย ยุรัชัย, 2543) สอดคล้องกับความคิดเห็นของตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่พบว่า การขาดความรู้ ประสบการณ์ ขาดการพัฒนาตนเอง ทำให้ไม่มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร การยึดถือระบบอาวุโสทำให้ไม่กล้าโต้แย้ง ไม่มีความมั่นใจ ไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเองซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ในข้อที่มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่ำสุด คือ การกล้าทักท้วงการกระทำที่ไม่ถูกต้องด้วยพฤติกรรมแสดงออกที่สร้างสรรค์ และผลการวิจัยของ ละเอียดน้อยจันทร์ (2546) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานทางจิตใจ ทางสังคม และกายภาพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกล้าแสดงออกที่เหมาะสม

2.2.5 ด้านความภักดี ผลการศึกษาพบว่า ความภักดีของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$) ทั้งโดยรวมและรายข้อ ซึ่งผลสอดคล้องกับ ขะธินยา หล้าสูงษ์ (2545) ซึ่งศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน และจากตารางที่ 16 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ รองลงมา คือ มีความเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การเพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของตน และมีความจริงใจให้ความเคารพนับถือไม่ประจบหรือยกยอกินจริง ตามลำดับ อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการมีทัศนคติที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทั้งนี้อาจเกิดจากความพึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารงานและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งจากการศึกษาของ ขะธินยา หล้าสูงษ์ (2545) พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีของพยาบาลประจำการ ผลจากการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หอผู้ป่วยมีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาปรับปรุงงาน แม้จะมีผลกระทบจากภายนอกหอผู้ป่วยอยู่บ้าง ดังการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น ระบบการบริหาร-การพิจารณาความดีความชอบของโรงพยาบาลไม่โปร่งใสยุติธรรม หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีอำนาจตัดสินใจ ความไม่เท่าเทียมทางวิชาชีพ ฯลฯ แต่ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาปรับปรุงระบบภายในหอผู้ป่วยเอง และหาแนวทางบริหารจัดการให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งเสริมสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น กำหนดเป้าหมาย แนวทางของหอผู้ป่วยให้ชัดเจน การบริหารจัดการงานในหอผู้ป่วยก็จะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนข้อที่อยู่ในระดับสูงแต่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การได้แสดงพฤติกรรมปกป้องท่านเมื่อมีผู้แสดงพฤติกรรมเป็นปรปักษ์ต่อท่าน ในโรงพยาบาลชุมชนซึ่งมีขนาดเล็ก ส่วนมากบุคลากรจะรู้จักกันหมดอยู่กันเหมือนพี่น้อง หากมีข้อขัดแย้งใดๆเกิดขึ้น มักมีการรับรู้ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อในแต่ละข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยแต่ละข้อค่อนข้างสูง อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรในโรงพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งอาจแก้ไขร่วมกันด้วยความกลม่อมแบบพี่น้อง จึงทำให้ไม่ปรากฏพฤติกรรมในข้อนี้ชัดเจน หรืออาจเป็นได้ว่า ผู้มีข้อขัดแย้งไม่แสดงพฤติกรรมปรปักษ์ชัดเจนจึงไม่มีการแสดงพฤติกรรมปกป้อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า เรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อความภักดีของบุคลากรมากที่สุด คือ ความไม่ยุติธรรมของระบบการพิจารณาความดีความชอบและการใช้อำนาจของผู้บริหารระดับสูง ทำให้บุคลากรมีการแบ่งแยกและภักดีเฉพาะคนที่มียอำนาจ

2.2.6 ด้านความร่วมมือ ผลการศึกษาพบว่า ความร่วมมือของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ที่ศึกษาความร่วมมือของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ความร่วมมือของพยาบาลประจำการเป็นด้าน

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในคุณลักษณะของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล (ตารางที่ 11) จากตารางที่ 17 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อปฏิบัติงานมักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รองลงมา คือ ไม่ขัดขวางการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ก่อประโยชน์ต่อองค์กร และการไม่แสดงการต่อต้านท่านและเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรมก้าวร้าวไม่สร้างสรรค์ อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเป็นอย่างดี มีความเต็มใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกันด้วยสัมพันธภาพที่ดี แสดงถึงบรรยากาศการทำงานที่ดี ที่ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งความร่วมมือของพยาบาลประจำการ คือ ความสำเร็จของหอผู้ป่วย เพราะพยาบาลประจำการทุกคนไม่ใช่เพียงทำงานหรือทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเท่านั้น แต่ต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) พบว่าการมีส่วนร่วมในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล และ ศศิพันธ์ หล้านามวงศ์ (2545) พบว่า การมีส่วนร่วมในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ส่วนข้อที่มีความร่วมมือในระดับสูงแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ การวางแผนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันและความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่เกี่ยงหรือเลี่ยงงาน แม้ว่าจะเป็ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่เมื่อพิจารณาแล้วค่าคะแนนอยู่ในระดับสูงค่อนข้างสูงมาก เมื่อเทียบกับข้ออื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโดยปกติพยาบาลประจำการเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงานสูง และพฤติกรรมในข้อเหล่านี้ ไม่ได้เกิดเป็นประจำหรือเกิดจากอุปนิสัยของพยาบาลประจำการเอง อาจเป็นเพราะพยาบาลประจำการมีปัญหาและอุปสรรคในการให้ความร่วมมือ ดังการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พบว่า ปัญหาปริมาณงานมากทำให้พยาบาลประจำการเกิดความเบื่อหน่าย อยากพักผ่อน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ มักขาดประชุมหรือการนัดหมายร่วมกับหน่วยงาน และมักอ้างไม่มีความรู้ในการทำงาน หลีกเลี่ยงงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะภาระงานทำให้พยาบาลประจำการไม่มีเวลาศึกษา ค้นคว้า จึงไม่มีความรู้ในงานที่ทำ ทำให้ไม่ออกความเห็น รอทำตามที่บอก รวมทั้งบางคนอาจขาดความรู้ในด้านบริหารหรือวิชาการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ทำให้ไม่มีความรู้ในการวางแผนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และไม่มี ความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานประจำ หากอุปสรรคเหล่านี้ได้รับการแก้ไขให้เหมาะสม มีการบริหารจัดการอัตรากำลังให้เพียงพอกับภาระงาน พยาบาลประจำการจะมีเวลาในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความรู้ในการทำงาน รวมทั้งให้ความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น

2.2.7 ด้านการพัฒนาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาตนเองของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.63$) แต่เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำใกล้เคียงกับด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.62$) (ตารางที่ 11) และจากตารางที่ 17 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเข้าร่วมประชุมวิชาการหรือ

เข้าร่วมในกิจกรรมวิชาการต่างๆ อยู่เสมอ รองลงมา คือ การแสวงหาแหล่งความรู้จากทรัพยากรที่เหมาะสมในการสร้างความรู้และพัฒนาตนเอง การแสวงหาโอกาสศึกษาหาความรู้ความชำนาญ และมีความกระตือรือร้นพยายามเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการที่หลากหลาย อภิปรายได้ว่า ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันด้านคุณภาพสูง มีความเปลี่ยนแปลงของระบบบริการสุขภาพตลอดเวลา ประกอบกับระบบการสื่อสารที่ขยายออกไปอย่างกว้างขวางทำให้ประชาชนมีความรู้มากขึ้น และปัจจัยด้านนโยบายคุณภาพต่างๆ ตลอดจนนโยบายการต่ออายุใบประกอบวิชาชีพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านสุขภาพต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเห็นได้ว่าพยาบาลประจำการ หนึ่งในผู้ปฏิบัติงานด้านสุขภาพมีความกระตือรือร้นเพื่อที่จะได้เข้าร่วมประชุมวิชาการหรือเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการต่างๆ อยู่เสมอ มีการชวนชวนแสวงหาโอกาส แหล่ง และวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชนก วันทอง (2545) ที่ศึกษาการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต พบว่า พยาบาลต้องการมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์สืบค้นข้อมูล และมีวิธีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมด้านการบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการสมัครเป็นสมาชิกองค์การพยาบาล ค่าเฉลี่ยด้านการพัฒนาตนเองจึงอยู่ในระดับสูง แต่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ อาจเป็นเพราะปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของพยาบาลประจำการ ดังกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความคิดเห็น คือ เกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน ไม่เห็นความจำเป็น ปัญหาด้านกำลังคนและการจำกัดงบประมาณ ปัญหาจากพยาบาลประจำการเองที่ไม่ใส่ใจไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองและขาดอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น หนังสือ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาการพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนของ ชูชีพ มีศิริ (2547) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป หรือเข้ารับการอบรมศึกษาดูงานในแหล่งต่างๆ เนื่องจากหน่วยงานมีข้อจำกัดในเรื่องบุคลากรปฏิบัติงานและขาดงบประมาณสนับสนุนเช่นกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านการพัฒนาตนเองและต่ำที่สุดในข้อคำถามทุกข้อ คือ การคิดค้นสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้พัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.44$) แสดงให้เห็นว่า พยาบาลประจำการขาดความรู้ในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมมากที่สุด

2.2.8 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.62$) สอดคล้องกับการศึกษาของ ศศิธร อินทยุง (2544) ที่พบว่า บรรยายากาศความคิดสร้างสรรค์ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงมหาดวิทยาลัยอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งด้านความคิดสร้างสรรค์นี้เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ทุกด้านในคุณลักษณะการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล (ตารางที่ 11) และจากตารางที่ 19 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนำข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการมาใช้ในการวิเคราะห์ คั่นหา

ปรับปรุงคุณภาพการบริการพยาบาลอยู่เสมอ รองลงมา คือ เมื่อมีการประชุมมักร่วมแลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นประจำ และการนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในหอผู้ป่วยตามลำดับ อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในตนเองสูงซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ได้ แต่ไม่ค่อยแสดงผลกิจกรรมการสร้างสรรค์ออกมาให้เห็นเท่าด้านอื่น แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันจากกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เกิดผลกระทบต่อโรงพยาบาลชุมชนทำให้ต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความพึงพอใจ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนางาน จึงมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรในหอผู้ป่วยได้ร่วมพัฒนางาน แก้ไขปัญหา เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศึกษาดูงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขประยุกต์ใช้ในหอผู้ป่วย จึงเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยรายชื่อในลำดับต้น ๆ ส่วนใหญ่ เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากเหตุการณ์หรืองานที่ท่ายู่เป็นประจำ

จากความหมายของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง ศศิธร อินทยุง(2544) สรุปไว้ว่า เป็นกระบวนการทางความคิดแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมที่สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาก็จริง ในทางปฏิบัติ ผลของความคิดนั้นก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือผลผลิตใหม่ ๆ ที่ช่วยเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น พัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ใหม่ขึ้น ดังนั้นหากผลลัพธ์จากกระบวนการที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็น-ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการศึกษาดูงาน เกิดแนวทางปฏิบัติ นวัตกรรม ผลผลิตใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ตลอดจนเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้นับว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหอผู้ป่วย ดังนั้นหากหอผู้ป่วยมีพยาบาลประจำการที่มีความคิดสร้างสรรค์ก็จะทำให้หอผู้ป่วยสามารถพัฒนางานทุก ๆ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ และจากผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มรายชื่อที่แสดงถึงการสร้างผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น หาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม แนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหา การใช้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ การคิดค้น การผลิตเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในลำดับต่อมาไม่สูงเหมือนข้อเหตุการณ์หรืองานที่ทำเป็นประจำนั้น อาจเกิดจากมีปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่ไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น บรรยากาศภายในหน่วยงาน ความเป็นอิสระ ความไว้วางใจกัน โดยกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์ว่า ภาระงานมากทำให้ไม่暇คิด เป็นการเพิ่มภาระ งานมากทำให้ไม่มีเวลาในการคิดค้นนวัตกรรม ขาดแรงกระตุ้นใจ เมื่อคิดนวัตกรรมใหม่มาผู้บริหารระดับสูงและผู้นำมักไม่ค่อยยอมรับหรือสนับสนุน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง มี 2 ข้อที่คะแนนและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน คือ การนำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในหอผู้ป่วยอยู่เสมอและการมีความสามารถคิดค้นและผลิตเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้พัฒนางานให้

ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากเหตุผลในด้านภาระงานและเวลาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ไม่ได้ศึกษา ค้นคว้า และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เท่าที่ควร และอาจเกิดจากการขาดความรู้ในการประยุกต์ใช้ และผลิตนวัตกรรมร่วมด้วย

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .188$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 20) อภิปรายได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทิศทางเดียวกันกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ นั่นคือ ถ้าหากหัวหน้าหอผู้ป่วยเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่พยาบาลประจำการ ด้วยการสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ และทักษะ และความก้าวหน้าในงาน จัดระบบข้อมูลและการถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จะทำให้พยาบาลประจำการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีความมุ่งมั่นเต็มใจอุทิศตนเพื่อองค์กร สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาและสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความจริงใจซื่อสัตย์ภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร ตลอดจนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในการทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นพัฒนาตนเอง และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดีที่จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้าน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ($r = .249, P > .01$) หมายความว่า หากหัวหน้าหอผู้ป่วยได้จัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการให้พยาบาลประจำการเข้าถึงโอกาส โดยให้ได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด ได้ใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่ ให้เรียนรู้งานต่างๆ ของหน่วยงาน และให้โอกาสได้ทำงานในบทบาทอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ จะทำให้พยาบาลประจำการมีความภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร ให้ความร่วมมือในการทำงานตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะเสียสละทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของตน มั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและเป็นทีม มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก และมีความสามารถในการจัดการตนเอง โดยสามารถค้นพบปัญหา ความต้องการของตน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองเพิ่มมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านข้อมูลข่าวสารโดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อหอผู้ป่วย ข้อมูลข่าวสารของหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ ข้อมูลข่าวสารความสัมพันธ์ของงานในหอผู้ป่วยกับกลุ่มการพยาบาลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านทรัพยากร โดยให้พยาบาลประจำการได้รับวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการ และให้เวลาในการทำงานให้สำเร็จตามความต้องการของหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มความภักดีของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ส่วนการให้การสนับสนุนโดยให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ให้งานสำเร็จ ให้ข้อมูลหรือคำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงานที่ทำ จะทำให้ความร่วมมือในการทำงานของพยาบาลประจำการเพิ่มสูงขึ้น

และจากผลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ ($r = .249, P > .01$) กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุน และด้านทรัพยากรไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ เมื่อพิจารณาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้าน (ตารางที่ 5) และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโอกาสรายข้อ (ตารางที่ 6) พบว่า ค่าเฉลี่ยการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านโอกาสมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87, SD = 0.97$) และค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านโอกาสมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยรายข้อในทุก ๆ ด้าน นั้นแสดงว่า พยาบาลประจำการมีโอกาสเข้าถึงพลังอำนาจด้านโอกาสของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากที่สุดกว่าด้านอื่น ๆ และความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวว่า ไม่ได้รับโอกาสศึกษาต่อ/เปิดโลกทรรศน์ เนื่องจากการจำกัดงบประมาณของผู้บริหารระดับสูงและมีภาระงานมาก การเข้ารับการอบรมระยะสั้นหรือศึกษาต่อระดับปริญญาโทมักตามลำดับอาวุโส อภิปรายได้ว่า การได้รับโอกาสในด้านต่าง ๆ เช่น การได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วย การเรียนรู้งานต่าง ๆ ของหน่วยงาน การได้ใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่ การทำงานในบทบาทอื่น ฯลฯ อาจเป็นโอกาสที่ได้รับเนื่องจากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นประจำหรือตามบทบาทหน้าที่ การได้ทำงานในบทบาทอื่นอาจเป็นงานที่ต้องรับเพิ่มจากงานประจำเนื่องจากการขาดแคลนอัตรากำลังหรือปริมาณงานมากเกินปกติ ส่วนโอกาสที่ได้เพิ่มพูน ความรู้และทักษะใหม่ ๆ การเข้ารับการอบรมต่าง ๆ อาจเป็นการอบรมทางการพยาบาลหรืออบรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้านต่าง ๆ น้อย จึงทำให้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ นอกจากนี้ในด้านการสนับสนุน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยให้การสนับสนุนมากที่สุด คือ ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการแก้ไขปัญหา ความช่วยเหลือในด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ให้งานสำเร็จ การให้ข้อมูลหรือคำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงานที่ทำ การช่วยเหลือเมื่อมีภาระงานหนัก หรือด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งพยาบาลประจำการได้รับข้อมูลข่าวสารในเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อหอผู้ป่วยมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ของงานในหอผู้ป่วยกับกลุ่มการพยาบาล และ

ข้อมูลข่าวสารของหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน และสุดท้ายด้านทรัพยากร ซึ่งข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ก็ล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับงานประจำ งานพัฒนาคุณภาพ หรืองานด้านอื่น ๆ ที่ไม่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ เช่นกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงอาจทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุน และด้านทรัพยากรไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ