

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์กลาง นครหลวงเวียงจันทน์ ส.ป.ป.ลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การสาธารณสุขในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว
 - 1.1 สภาพทั่วไปของ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว
 - 1.2 นโยบายเกี่ยวกับระบบสาธารณสุข ของ ส.ป.ป. ลาว
 - 1.3 นโยบายพัฒนาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุขของ ส.ป.ป.ลาว
 - 1.4 มาตรฐานโรงพยาบาลศูนย์กลางของ ส.ป.ป.ลาว
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
 - 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในงานของพยาบาล
 - 2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes & Posner
4. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

1. การสาธารณสุขในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบและเข้าใจถึงสภาพรวมทั้งระบบการให้บริการทางด้านสาธารณสุขผู้วิจัยจึงได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับประเทศ ส.ป.ป.ลาว ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว

สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ส.ป.ป. ลาว เป็นประเทศเขตร้อน ตั้งอยู่
 แหลมอินโดจีนเขตตะวันออกเฉียงใต้ ไม่มีทางออกสู่ทะเล ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขาป่าไม้ มี
 เนื้อที่ทั้งหมด 236, 800 ตารางกิโลเมตร แบ่งเป็น 17 แขวง (จังหวัด) รวมทั้งนครหลวงเวียงจันทน์
 มีประชากรทั้งหมด 5,609,997 คน (สำรวจพลเมือง และที่อยู่อาศัย ปี 2005) และมี 3 ชาติพันธุ์
 ใหญ่ คือ 1) ลาวสูง (กลุ่มชาติพันธุ์ ม้ง เย้า และจีนธิเบต) อาศัยอยู่บนคอก และยอดเขา 2) ลาว
 เทิง (กลุ่มชาติพันธุ์ มอญ-เขมร) อาศัยอยู่บนพื้นที่สูง หรือที่เชิงเขา 3) ลาวลุ่ม(กลุ่มชาติพันธุ์ ลาว-
 ไต) อาศัยอยู่ที่พื้นราบริมแม่น้ำ ในกลุ่มชาติพันธุ์ ลาวยังแบ่งออกเป็น 49 ชนเผ่าเล็ก (การศึกษา
 ค้นคว้าเพื่อปรับปรุงสุขภาพและการบริการแพทย์ของ ส.ป.ป.ลาว, 2002) และมีเครือข่ายการ
 ให้บริการทางด้านสุขภาพ คือ โรงพยาบาลชั้นศูนย์กลาง 3 แห่ง โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย 1 แห่ง
 โรงพยาบาลชั้นภาค 4 แห่ง โรงพยาบาลชั้นจังหวัด 12 แห่ง โรงพยาบาลชั้นอำเภอ 127 แห่ง และ
 สถานีอนามัย 726 แห่ง มีเตียงประจำบ้าน 4,463 เตียง และมีคลินิกเอกชน 254 แห่ง นอกจากนั้นยังมี
 สถานะที่รักษาและฟื้นฟูผู้ที่ติดยาเสพติดอยู่ชั้นศูนย์กลาง 3 แห่ง สถานะที่รักษาและถอนพิษยาฝิ่น
 ชั้นแขวง 8 แห่ง และหน่วยรักษาและถอนพิษยาฝิ่นชั้นอำเภอ 48 อำเภอ (กระทรวงสาธารณสุข
 กรมปิ่นปักผมกลุ่มครองโรงพยาบาลศูนย์กลางและท้องถิ่น, 2004-2005)

1.2 นโยบายเกี่ยวกับระบบสาธารณสุข ของ ส.ป.ป. ลาว

ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว เป็นประเทศที่กำลังพัฒนา
 ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
 และ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (ปี ค.ศ. 1996-2000) รัฐบาลของ ส.ป.ป. ลาว ได้เน้นให้มีการพัฒนา
 งานการศึกษาโดยให้มีการปรับปรุงระบบการศึกษาให้เป็นมาตรฐานและปรับปรุงคุณภาพการ
 บริการสาธารณสุขรวมทั้งการพัฒนามูลฐาน ให้มีระดับความรู้ความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้
 ประชาชนทุกคนมีสุขภาพที่ดี สุขสวรรค์ พันธุ์ประเสริฐ(2541) โดยส่งเสริมการศึกษา และการ
 ฝึกอบรมให้มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอกับนโยบายการพัฒนาประเทศ แนวโน้มนโยบายการ
 พัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์สาธารณสุข ปี ค.ศ. 2020 ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ประเทศชาติจะหลุด
 พ้นจากสถานะด้อยพัฒนา ประชาชนได้รับการบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค
 และเพิ่มชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น กระทรวงสาธารณสุข (2001)

เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาประเทศ กระทรวงสาธารณสุขจึง
 ได้จัดระบบบริการสาธารณสุขออกเป็น 2 ระบบบริการ คือ ระบบการรักษาพยาบาลของรัฐ และ
 ระบบบริการสุขภาพของเอกชน กระทรวงสาธารณสุข (2006) ดังนี้

1.2.1 ระบบบริการทางด้านสุขภาพของเอกชน ได้แก่ ห้องตรวจโรค ห้อง
 กายภาพบำบัด ห้องอบสมุนไพร สถานที่นวดแผนโบราณ และการแพทย์พื้นเมือง มีการให้บริการ

ทางด้านสุขภาพตามระเบียบการที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้เปิดบริการนอกเวลาราชการ ตลอด 24 ชั่วโมง ส่วนมากตั้งอยู่ในนครหลวงเวียงจันทน์ 141 แห่ง กระทรวงสาธารณสุข (2000)

1.2.2 ระบบการบริการรักษาพยาบาลของรัฐ หมายถึง โรงพยาบาลหรือสถานที่ให้บริการทางด้านสาธารณสุขที่รัฐจัดไว้แบ่งเป็น 4 ชั้น ได้แก่

1.2.2.1 การบริการรักษาพยาบาลขั้นต้น เป็นสถานที่รักษาพยาบาลในชุมชนหรือหมู่บ้าน (ศูนย์สาธารณสุขชุมชนในหมู่บ้าน) และสุซศาลา ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้

(1) อุดยาประจำบ้าน (ศูนย์สาธารณสุขชุมชนในหมู่บ้าน) มีจำนวน 4,463 แห่ง เป็นสถานที่รักษาโรคประจำชุมชน หรือหมู่บ้านที่ไม่มีสุซศาลา ซึ่งจะมียาพื้นฐานที่จำเป็น มีเครื่องมือแพทย์ขั้นพื้นฐานเพื่อให้การบริการรักษาพยาบาลประชาชนประจำชุมชนหรือหมู่บ้าน โดยมีอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อ.ส.ม.) หมอตำแยที่ได้รับการอบรมทางด้านสาธารณสุขเป็นผู้ให้บริการรักษาโรคที่เกิดตามฤดูกาลต่างๆ เช่น โรคท้องร่วง ไข้หวัด ทำแผลเล็กน้อยและช่วยทำคลอดที่บ้านเป็นต้น

(2) สุซศาลา มีจำนวน 726 แห่ง เป็นสถานที่รักษาพยาบาล ที่รัฐจัดไว้ประจำชุมชนหรือหมู่บ้าน มีห้องตรวจโรค มีเตียงนอนสำหรับผู้ป่วยนอนค้างคืน โดยมีแพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ พยาบาล ผดุงครรภ์ เป็นผู้ให้บริการในการตรวจและรักษาพยาบาล โดยใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ การแพทย์ และวิทยาการเทคโนโลยีที่จำเป็นพื้นฐานในการบริการ

1.2.2.2 การบริการรักษาขั้นกลาง (โรงพยาบาลอำเภอ) มีจำนวน 127 แห่งเป็นสถานที่ให้บริการรักษาพยาบาลในระดับอำเภอ รับผิดชอบตรวจรักษาโรคทางด้าน อายุรกรรม ศัลยกรรม สูติศาสตร์ นารีเวช และเด็ก มีแพทย์ ทันตแพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ พยาบาล ผดุงครรภ์ นักเทคนิคการแพทย์ต่างๆ เป็นผู้ให้บริการ โดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การแพทย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการ

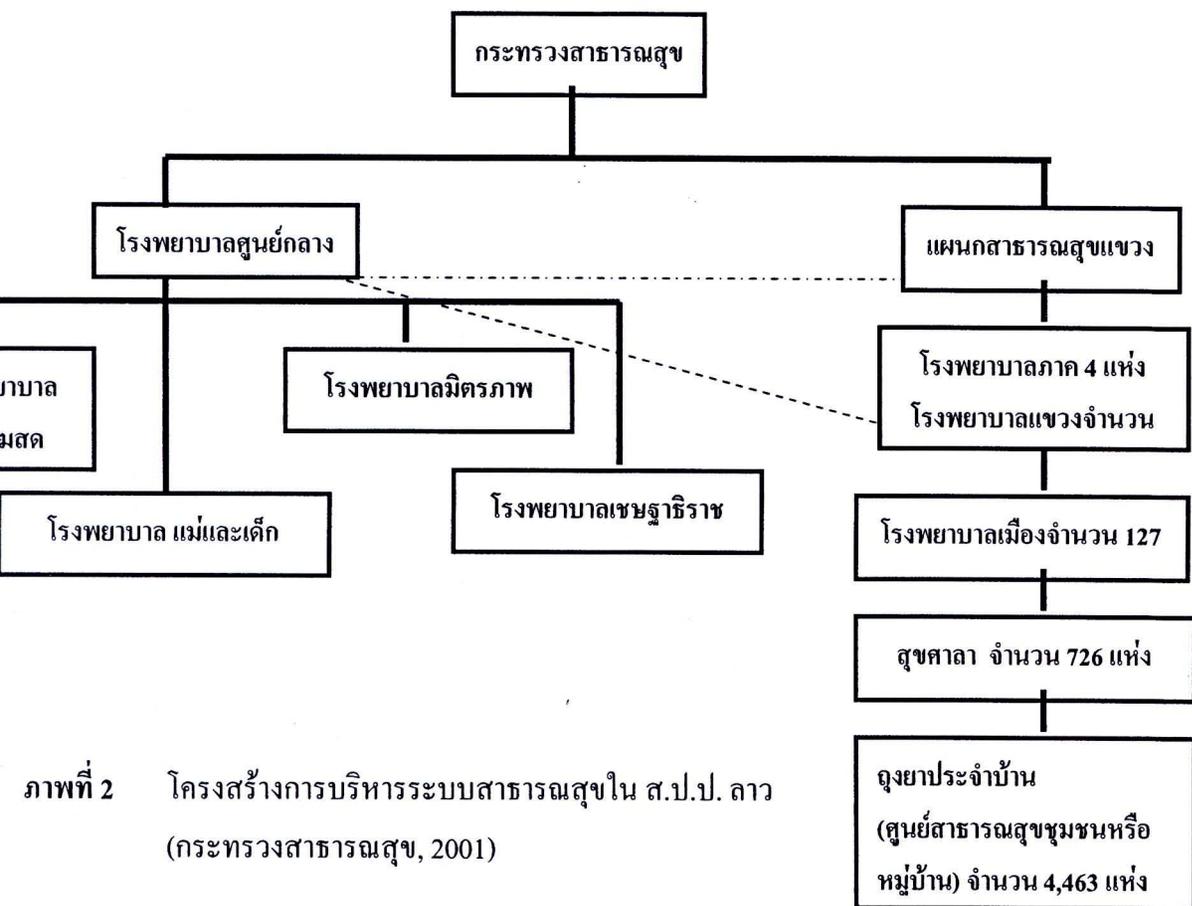
1.2.2.3 การบริการรักษาขั้นสูง (โรงพยาบาลภาค / โรงพยาบาลจังหวัด) โรงพยาบาลภาคมีจำนวน 4 แห่ง และโรงพยาบาลจังหวัด มีจำนวน 12 แห่ง เป็นสถานที่ให้บริการรักษาพยาบาลอยู่จังหวัดต่างๆ มีแพทย์ ทันตแพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ พยาบาล ผดุงครรภ์ นักเทคนิคการแพทย์ต่างๆ เป็นผู้ให้บริการ โดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การแพทย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการ

1.2.2.4 การบริการรักษาขั้นสูงสุด (โรงพยาบาลศูนย์กลาง) มีจำนวน 4 แห่ง ตั้งอยู่ที่นครหลวงเวียงจันทน์ เป็นสถานที่ให้บริการทางด้านสุขภาพของรัฐ เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขั้นศูนย์กลาง และ ศูนย์รักษาเฉพาะโรค มีเครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย ให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน โดยมีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ทันตแพทย์ พยาบาล ผดุงครรภ์ และ

นักเทคนิคการแพทย์ต่างๆ เป็นโรงพยาบาลชั้นสูงสุดของประเทศ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการ 5 ประการคือ

- (1) ให้การตรวจ รักษาโรค และฟื้นฟูหน้าที่การแก่ผู้ป่วยตามมาตรฐานวิชาการของกระทรวงสาธารณสุข
- (2) ให้บริการด้านป้องกันโรค โฆษณาให้สุศึกษา และส่งเสริมสุขภาพ
- (3) ให้การฝึกอบรมภาคปฏิบัติตัวจริง ด้านเทคนิควิชาการให้แก่ นักศึกษาและเจ้าหน้าที่ทางสาธารณสุข
- (4) ค้นคว้าและทดลองวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงการบริการด้านคุณภาพให้มีคุณภาพที่ดี
- (5) ชี้นำช่วยเหลือ ด้านวิชาการแก่สถานบริการด้านสุขภาพที่อยู่ ชั้นต่างๆ ในทั่วประเทศ

เพื่อให้มองเห็นภาพระบบในการให้บริการสาธารณสุขของรัฐ ผู้วิจัยจึงได้สรุป โครงสร้างทางการบริหารสาธารณสุขใน ส.ป.ป. ลาว ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารระบบสาธารณสุขใน ส.ป.ป. ลาว (กระทรวงสาธารณสุข, 2001)

1.3 นโยบายพัฒนาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุขของ ส.ป.ป. ลาว

ในปัจจุบันจำนวนบุคลากรพยาบาลในประเทศ ส.ป.ป.ลาว ที่มียังไม่พอกับความต้องการของการบริการสาธารณสุขเพราะว่าพยาบาลที่ประกอบการจำนวนหนึ่งเป็นพยาบาลที่จบจากหลักสูตรพยาบาลช่วย 2 ปี แต่ปี ค.ศ 1960 -1967 พยาบาลชั้นกลางหลักสูตร 3 ปี เริ่มปี ค. ศ 1969 – 1976 หลักสูตรแพทย์ช่วยชั้นกลางปี ค. ศ 1976 -1981 และหลักสูตรพยาบาลชั้นกลางอีก ปี 1981 -1983 ที่เน้นงานช่วยเหลือแพทย์มากกว่าการป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพและการพยาบาลรูปแบบของวิชาชีพจะเป็นลักษณะที่ว่า จะไม่มีกิจกรรมการพยาบาลถ้าไม่มีคำสั่งการรักษาจากแพทย์ การปฏิบัติงานเป็นลักษณะคลุมเคลือระหว่างพยาบาลชั้นต้นและพยาบาลชั้นกลาง ระหว่างพยาบาลและแพทย์เฉพาะแพทย์ชั้นกลาง(แพทย์ช่วยชั้นกลาง) หลักสูตรพยาบาล-ผดุงครรภ์ ปี 1986 -1988 หลักสูตรพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นกลาง ปี 1990 และหลักสูตรพยาบาลระดับต้น 2 ปี 1993-1996 และหลักสูตรพยาบาลเทคนิค 2.6 ปี ระบบต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน พร้อมหลักสูตรปริญญาตรีปี 2002-2007 คุณภาพการบริการพยาบาลยังไม่ดีเท่าที่ควรเทียบกับมาตรฐานสากล บุคลากรยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาทการพยาบาล มีผลส่วนหนึ่งมาจากกระบบการศึกษาในอดีต ระบบคุ้มครององค์การในโรงพยาบาลและสภาพการพยาบาลไม่เพียงพอรวมทั้งสับสนในการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายฝ่ายหลายระดับที่ผ่านมา กระทรวงสาธารณสุข (1996)ในปัจจุบันถึงแม้มีการจัดระบบ โครงสร้างการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งงานการพยาบาลแล้วก็ตามนโยบายการพัฒนาพยาบาลยังต้องได้พัฒนาบุคลากรพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งทางการพยาบาลให้มีคุณภาพทางภาวะผู้นำและการบริหารการพยาบาลต่อไป

เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลได้กำหนดให้มีนโยบายความร่วมมือทางการต่างประเทศ มากขึ้น เปิดกว้างอนุญาตให้ต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศหลายด้าน และรับทุนการช่วยเหลือทางวิชาการต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างให้มีการพัฒนางานด้าน การ ศึกษา โดยการปรับปรุงระบบการศึกษาให้เป็นมาตรฐาน และ เน้นการปรับปรุงคุณภาพการบริการสาธารณสุขให้ดีขึ้นเพื่อให้ประชาชนทุกคนได้รับการบริการทางด้านสุขภาพที่ดี โดยส่งเสริม การ ศึกษา และ การฝึกอบรมให้มีคุณภาพและเพิ่มปริมาณบุคลากรให้เพียงพอกับนโยบายการพัฒนาประเทศ เช่น โครงการที่กำหนดโดยกระทรวงสาธารณสุขของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและกรมวิเทศสหการประเทศไทยร่วมด้วย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการไทย-ลาวในการยกระดับวิชาชีพการพยาบาล วัตถุประสงค์ของโครงการฯ คือพัฒนาบุคลากรพยาบาลทั้งฝ่ายบริการ และ การศึกษา ให้มีระดับความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงขึ้นโดยการยกระดับวุฒิการศึกษาของพยาบาลชั้นกลางเป็นพยาบาลปริญญาตรี เริ่มทำการผลิต ณวิทยาลัยวิทยาการสาธารณสุข สปปลาว โดย

คณาจารย์จากกระทรวงสาธารณสุขมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว และ คณาจารย์จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2002 จนถึงในปัจจุบันจำนวน 4 รุ่น มีผู้สำเร็จการศึกษาพยาบาลระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน พยาบาลระดับปริญญาโท 7 คน ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาดังกล่าว ได้ทำงานเป็นครู หัวหน้าแผนกพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และเป็นนักวิชาการด้านการปฏิบัติการพยาบาล ณ วิทยาลัยสาธารณสุข โรงพยาบาลต่างๆ ทั่วประเทศ ส.ป.ป. ลาว และโครงการร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุข และองค์การไคกา ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับพยาบาล – ผดุงครรภ์ โดยวัตถุประสงค์ของโครงการคือพัฒนาทางด้านการศึกษาและทางด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะทางด้านการศึกษา โดยชื่อของโครงการคือ Nursing Project นอกจากนี้โครงการยังได้จัดทำ ข้อตกลงว่าด้วย กฎระเบียบการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และคำแนะนำว่าด้วยขอบเขตการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งปัจจุบันได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ แล้วและได้นำไปเผยแพร่ในทั่วประเทศ ส.ป.ป. ลาว เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และสามารถเป็นที่อ้างอิงที่สำคัญให้แก่พยาบาลและผดุงครรภ์ได้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ กระทรวงสาธารณสุข (2007).

1.4 มาตรฐานโรงพยาบาลศูนย์กลางของ ส.ป.ป. ลาว

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้ให้บริการสาธารณสุขในโรงพยาบาลเป็นระบบเครือข่าย และมีขอบเขตความรับผิดชอบคือ โรงพยาบาลศูนย์กลาง โรงพยาบาลภาค โรงพยาบาลจังหวัด โรงพยาบาลอำเภอ และศูนย์ อานามัยเขต ทั้งหมดมีบทบาทและความรับผิดชอบต่างกันตามลำดับโรงพยาบาลศูนย์กลางมีจำนวน 4 แห่งคือ โรงพยาบาลมโหสถ โรงพยาบาลมิตรภาพ โรงพยาบาลเชษฐาธิราช และโรงพยาบาลแม่และเด็ก ตั้งอยู่บนครหลวง เวียงจันทน์ภายใต้การดูแลของกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดการดูแลรักษาพยาบาลแก่ผู้มารับบริการ 4 ด้านคือ ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ด้านการป้องกันโรค ด้านการรักษาพยาบาล และ ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพของบุคคลเพื่อให้หายจากความเจ็บป่วยกลับมาสู่ความเป็นปกติสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป โรงพยาบาลทั้ง 4 แห่งนี้เป็นแหล่งศึกษาและปฏิบัติงานของบุคคลในทีมสุขภาพเป็นศูนย์กลางในการจัดระบบงานมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งหน้าที่และบทบาทของโรงพยาบาล 4 แห่งดังกล่าวมีมาตรฐานเดียวกันดังนี้

1.4.1 หน้าที่ของโรงพยาบาลศูนย์กลาง

1.4.1.1 หน้าที่ให้คำปรึกษา

1.4.1.2 หน้าที่สืบค้นหาโรค

1.4.1.3 วินิจฉัยโรคต่างๆ

1.4.1.4 ทำการดูแลรักษาผู้ป่วย

1.4.1.5 ฟื้นฟูสมรรถนะของผู้ป่วย

1.4.2 บทบาทของโรงพยาบาลศูนย์กลาง

1.4.2.1 ตรวจสอบและรักษาโรคทั่วไประดับสาม

1.4.2.2 ป้องกันโรคสุษศึกษาและส่งเสริมสุขภาพ

1.4.2.3 สอน และฝึกอบรมนักศึกษาและพนักงานแพทย์พยาบาล

1.4.2.4 สืบค้นและศึกษาวิทยาศาสตร์การแพทย์

1.4.2.5 มีระบบรองรับการรักษาและส่งต่อการรักษา

1.4.2.6 ให้การดูแลช่วยเหลือโรงพยาบาลชั้นถัดไป

โรงพยาบาลศูนย์กลางมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแตกต่างกันดังนี้

(1) โรงพยาบาลมโหมสด เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขึ้นศูนย์กลางที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขตั้งอยู่ที่นครหลวงเวียงจันทน์เนื้อที่ทั้งหมด 31.375 ไร่ ๓ งาน ๖๖ ตารางวา สร้างเมื่อปี 1910 ซึ่งปัจจุบันด้วย 450 เตียง และเป็นโรงพยาบาลระบบโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้าน ศัลยกรรม ผ่าตัดช่องท้อง ผ่าตัดหัวใจหลอดเลือด และโรคติดเชื้อ ซึ่งภาระบทบาทของโรงพยาบาลคือ 1) ตรวจสอบและรักษาระดับสูง 2) ป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ 3) ก่อสร้างและ บำรุงพนักงาน 4) ค้นคว้าวิทยาศาสตร์ 5) ชี้นำช่วยเหลือโรงพยาบาลระดับล่าง ซึ่งมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 832 คน ในนั้นมี บุคลากรสังกัดลัด 627 คน ศัญญาจ้าง 143 คน และเป็นแบบมอเบมางาน 62 คน ในจำนวนทั้งหมดนั้นมีพยาบาลจำนวน 355 คน ปริญญาโท 1 คน ผศจกรรค์ชั้นสูง 1 คน ปริญญาตรี 18 คน พยาบาลชั้นกลาง และอนามัย 267 คน พยาบาลชั้นต้น 67 คน ในพยาบาลทั้งหมดมี พยาบาลชายจำนวน 24 คน ซึ่งโครงการจัดตั้งของโรงพยาบาลมโหมสดขึ้นตรงกับคณะผู้ดำเนินการ และมีหน้าที่รับผิดชอบ 2 ภาคส่วนคือ ภาคส่วนบริหาร มีคือ 1) แผนกบริหารห้องการ 2) แผนกบริหารการแพทย์ 3) แผนก เภรัญญิก 4) แผนกจัดตั้งและพนักงาน 5) แผนกพยาบาล 6) แผนกส่งเสริมสุขภาพ และประชาสัมพันธ์ และภาคส่วนวิชาการ มีจำนวน 25 แผนกการซึ่งเป็นแผนกผู้ป่วยต่างๆ ในนั้นระบบเข้าเวรมี 2 ระบบ คือ 12 ชั่วโมง และ 24 ชั่วโมง และเป็นโรงพยาบาลที่รับผู้ป่วยทุกระดับที่เข้ามาบริการ

(2) โรงพยาบาลมิตรภาพ เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขึ้นศูนย์กลางที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขตั้งอยู่ที่นครหลวงเวียงจันทน์ โรงพยาบาลมิตรภาพได้เกิดขึ้นบนพื้นฐานปฏิบัติตามแผนการความร่วมมือและรับเอาความช่วยเหลือจากเพื่อนมิตรสังคมนิยม, รัฐบาล ส.ป.ป. ลาวได้รับการช่วยเหลือจากอดีต สหภาพโซเวียตสร้างตั้ง โรงพยาบาล

มิตรภาพลาว - โขเวียด และได้สร้างตั้งขึ้นในปี 1979 และเปิดบริการในปี 1988 เป็นโรงพยาบาลขนาด 150 เตียง ในนั้นปี 1994 ได้รับการร่วมมือกับสมาคมการแพทย์ฝรั่งเศส (AMFA: ASSOCIATION MEDICALE FRANCO-ASIATIQUE) ก่อตั้งศูนย์ศัลยกรรมกระดูก, ผ่าตัดสมอง พร้อมทั้งบริจาคอุปกรณ์, สร้างแพทย์ผ่าตัด, วิสัญญี, สร้างกองทุนหมุนเวียน และระบบบริหารคุ้มครองกองทุนให้กลายเป็นแผนกหลัก ของโรงพยาบาล, และ ได้ริเริ่มสร้างหน่วยงานไตเทียม เริ่มต้นจากการร่วมมือกับโรงพยาบาลแบกมาย ส. ส เวียดนามในปี 1989 และได้ปรับปรุงนำใช้คืนใหม่ในปี 1997 เป็นศูนย์ไตเทียมครั้งแรกในส.ป.ป.ลาว เป็นโรงพยาบาลระบบโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้านออร์โธปิดิกส์ ผ่าตัดกระดูก ผ่าตัดสมอง ฟอกเลือด และการแพทย์พื้นเมือง ซึ่งมีภาระบทบาทคือ 1) ตรวจและรักษาโรค, ฟื้นฟูสมรรถภาพการทำงาน 2) ป้องกันโรคและส่งเสริมสุขภาพ 3) ก่อสร้างและบำรุงบุคลากรสาธารณสุข 4) ค้นคว้าวิทยาศาสตร์ 5) ช่วยเหลือโรงพยาบาลระดับล่างซึ่ง โครงสร้างการจัดตั้งของโรงพยาบาล มิตรภาพขึ้นตรงกับสภาบริหาร → คณะหน่วยพัก → คณะอำนวยการและมีหน้าที่รับผิดชอบ 6 ภาคส่วนคือ 1) องค์การจัดตั้งมหาชน 2) สภาการแพทย์และกรรมการวิชาการต่าง ๆ 3) ระบบบริการการแพทย์ ซึ่งมี 17 แผนก 4) ระบบบริการพยาบาล มี 4 แผนก 5) ระบบบริการช่วยการแพทย์ มี 3 แผนก 6) ระบบบริการสนับสนุน มี 7 แผนก นอกจากนี้ยังรับผิดชอบหน่วย บริการชุมชน หน่วยแพทย์เคลื่อนที่ และหน่วยบริการโภชนาการในนั้นระบบเข้าเวรมี 2 ระบบ คือ 12 ชั่วโมง และ 24 ชั่วโมง และเป็นโรงพยาบาลที่รับผู้ป่วยทุกระดับที่เข้ามารับบริการ

(3) โรงพยาบาลเซตฐาธิราช เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขึ้นศูนย์กลางที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขตั้งอยู่ที่นครหลวงเวียงจันทน์เนื้อที่ทั้งหมด 16.521,48 ไร่ตารางเมตรซึ่งเป็นโรงพยาบาลหลังเก่าได้สร้างขึ้นเมื่อปี 1959 มี 100 เตียง ซึ่งคุ้มครองบริหารโดยทีมงานแพทย์ ฟิลิปปินส์ และ เรียกว่าโรงพยาบาลภราดรภาพ (OBI) และภายหลังปลดปล่อยประเทศปี 1975 ได้ขยายเตียงผู้ป่วยเป็น 200 เตียง หันมาคุ้มครองบริหารโดยแพทย์ลาว และเรียกว่า โรงพยาบาลเซตฐาธิราช กำแพงนครเวียงจันทน์ (Setthathilath Hospital, Prefecture) และในปัจจุบันเป็นโรงพยาบาลหลังใหม่ ได้เริ่มสร้างปลายปี 1999 เดือน 10 และก่อสร้างเสร็จปลายปี 2000 เรียกว่าโรงพยาบาลเซตฐาธิราชหลังใหม่ มี 175 เตียง (New Setthathilath Hospital) ได้เปิดรับบริการเป็นทางการเมื่อวันที่ 17.กุมภาพันธ์.2001 โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาล และประชาชนญี่ปุ่น และเป็นโรงพยาบาลระบบโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้านโรคทางระบบต่อมไร้ท่อ โรคระบบเลือด โรคมะเร็ง โรคติดเชื้อทั่วไปรวมทั้งวัณโรค และ HIV/AIDS และ ภาระบทบาทของโรงพยาบาลมีคือ 1) เป็นโรงพยาบาลรักษาโรคทั่วไป 2) เป็นโรงพยาบาลของสาขามหาวิทยาลัย 3) เป็นโรงพยาบาลค้นคว้าวิทยาศาสตร์ 4) เป็นโรงพยาบาลช่วย 3 จังหวัด

ภาคเหนือคือ พงสาลี, อุดมไซ , หลวงน้ำทา และ 2 อำเภอ ของจังหวัดเชียงใหม่ คือ อำเภอเมืองคำ และอำเภอเมืองขุน 5) เป็นโรงพยาบาลทั่วไปและมีทิศทางจะขยาย ในอนาคตเป็นศูนย์ประกอบ 4 วิชา และศูนย์การเรียนการสอน ซึ่งมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 289 คน รองศาสตราจารย์ 3 คน ปรินญาเอก 2 คน ปรินญาโท 12 คน แพทย์เฉพาะทาง 16 คน แพทย์ 40 คน แพทย์ช่วย 92 คน (หรือที่เรียกแพทย์ชั้นกลาง) ปรินญาตรีพยาบาล 9 คน พยาบาลและผดุงครรภ์ ชั้นกลาง 56 คน พยาบาลช่วย(หรือเรียกว่าพยาบาลชั้นต้น) 73 คน และมีโครงสร้างการจัดตั้งของโรงพยาบาลคือ ขึ้นตรงกับสภการบริหาร → คณะหน่วยพักและ 3 องค์การจัดตั้งมหาชน ,สภการบริหารการแพทย์และสภการบริหารการพยาบาล, คณะอำนวยการและมีหน้าที่รับผิดชอบ 5 ภาคส่วนคือ 1) งานบริหาร มี 7 แผนก 2) งานผ่าตัด มี 5 แผนก 3) งานภายในและเด็ก มี 3 แผนก 4) งานภายนอก มี 6 แผนก 5) งานสูตินรีเวช มี 2 แผนก ในนั้นระบบเข้าเวรมี 2 ระบบ คือ 12 ชั่วโมง และ 24 ชั่วโมง และเป็นโรงพยาบาลที่รับผู้ป่วยทุกระดับที่เข้ามาบริการ

(4) โรงพยาบาล แม่และเด็ก เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขึ้นศูนย์กลางที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขตั้งอยู่ที่นครหลวงเวียงจันทน์และเป็นโรงพยาบาลระบบโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้าน สูติ- นารีเวช และ กุมารเวช ซึ่งมีภาระบทบาทคือ 1) โรงพยาบาลแม่และเด็กประกอบด้วย 150 เตียง(50เตียงสำหรับเด็ก, 100 เตียงสำหรับ สูติ- นารีเวช) ที่ลงเลือกแขนงขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุขอยู่ภายใต้การชี้้นำโดยตรงจากกรมการแพทย์มีหน้าที่ค้นคว้ารักษาและป้องกัน โรคที่เกิดในผู้หญิงและเด็ก อายุแต่ 0-15 ปี 2) เป็นโรงพยาบาลที่สอนและฝึกงานให้นักศึกษาแพทย์ปรินญาตรี หลังมหาวิทยาลัยและพยาบาลผดุงครรภ์ และเป็นที่ฝึกอบรมยกระดับด้านเทคนิคให้แก่บุคลากรแพทย์ชั้นแขวง, ชั้นเมือง, สุขศาลาเกี่ยวกับงานแม่และเด็กซึ่งมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 379 คน และมีโครงสร้างการจัดตั้งของโรงพยาบาลคือ ขึ้นตรงกับสภการบริหาร โรงพยาบาล → คณะหน่วยพักและ 3 องค์การจัดตั้งมหาชน , คณะอำนวยการและมีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ภาคส่วนคือ 1) งานบริหาร มี 8 แผนก 2) งานการรักษาโรค มี 8 แผนก ในนั้นระบบเข้าเวรมี 2 ระบบ คือ 12 ชั่วโมง และ 24 ชั่วโมง และเป็นโรงพยาบาลที่รับผู้ป่วยทุกระดับที่เข้ามาบริการ โรงพยาบาลแม่และเด็ก กระทรวงสาธารณสุข (2000)

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่สำคัญของโรงพยาบาลมีบุคลากรสาขาวิชาชีพการพยาบาลและ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทางการพยาบาลเป็นจำนวนมากกว่าบุคลากรอื่นๆ ในโรงพยาบาลเดียวกัน หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกพยาบาลอาจมีความแตกต่างกันไปตามนโยบายการบริหารของแต่ละโรงพยาบาล แผนกพยาบาลขึ้นตรงกับคณะพยาบาลโรงพยาบาลและมีโครงสร้างของแผนกพยาบาลเป็นลักษณะการกระจายความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลจึงได้แบ่งออกเป็น 3

ระดับได้แก่ ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง คือ แผนกพยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดของแผนก ทำหน้าที่วางแผน ควบคุมและ ประสานงานด้านกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องเช่น คน เงิน สิ่งของ และ วิธีการเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามมาตรฐานของงานพยาบาล รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่พยาบาลผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจการหรือนิเทศ ผู้บริหารพยาบาลระดับนี้รับผิดชอบดูแลหอผู้ป่วยมากกว่า 2 หอผู้ป่วยขึ้นไปช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล และการให้บริการแก่ผู้ป่วยเป็นผู้รับนโยบายของแผนกการพยาบาลสู่หัวหน้าหอผู้ป่วย และ สุดท้ายที่สำคัญเป็นผู้บริหารระดับต้น คือ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในที่นี้รวมทั้งรองหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย ที่ทำหน้าที่บริหารการพยาบาลหอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่ให้บริการรักษาพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยที่มีความจำเป็นต้องอยู่ในความดูแลใกล้ชิดจากแพทย์และพยาบาล บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหน่วยงานระดับนี้ถือเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดเพราะนอกจากที่จะรับผิดชอบในการบริหารในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบแล้ว ยังเป็นผู้ประสานงานระหว่างแผนก การพยาบาลระดับสูงเหนือขึ้นไปกับบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถทำให้ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในองค์การสำเร็จหรือล้มเหลวได้ โดยเฉลี่ยในการปฏิบัติงานการพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่มาใช้บริการในโรงพยาบาลศูนย์กลางนครหลวงเวียงจันทน์ 4 แห่ง ที่มีขนาดใหญ่ มีเตียงรองรับผู้ป่วยจำนวน 835 เตียง เฉลี่ยอัตราการครองเตียงร้อยละ 69.49 เฉลี่ยวันนอนจำนวน 4 วัน ผู้ป่วยมารับบริการตรวจจำนวน 80,880 คน ต่อปี และผู้ป่วยที่นอนรักษาจำนวน 32,576 คน ต่อปี (กระทรวงสาธารณสุข, 2006)

จากการรายงานจำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการในโรงพยาบาลศูนย์กลาง ดังกล่าว เห็นว่าบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการเป็นบทบาทที่สำคัญมากในโรงพยาบาล ดังนั้นการจัดระบบบริหารเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองกับเป้าหมายของโรงพยาบาลผู้บริหารหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์กลางนครหลวงเวียงจันทน์จำเป็นต้องมีความสามารถทักษะและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าและรองหัวหน้าหอผู้ป่วยดังนี้

1. บทบาทหน้าที่รับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการหรือต่อผู้บังคับบัญชา
ศึกษาทำความเข้าใจในนโยบายเป้าหมายขององค์การ

เพื่อที่จะได้อธิบายถ่ายทอดให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาได้ และเพื่อดำเนินงานในหน่วยงานของตนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายขององค์การควบคุมดูแลผลงานให้ออกมาดีและมีคุณภาพรวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอดูแลอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำอยู่ สร้างความยุติธรรมและรักษาความพึงพอใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งงานหรือมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทำอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

และดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้นๆ มาตรฐานซึ่งเปรียบเทียบเสมือนการจัดให้มีไม้บรรทัดหรือตาชั่ง ใช้เป็นเครื่องมือในการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร และเป็นประโยชน์ต่อการที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจัดทำบันทึกข้อมูลที่สำคัญๆ เอาไว้ให้เป็นระบบเมื่อมีผู้ต้องการทราบเกี่ยวกับข้อมูล

ข่าวสารหรือหลักฐานอะไรบางอย่างหัวหน้างานก็สามารถจัดเสนอให้ได้ทันทีทั้งที่ทำบันทึกรายงานเสนอต่อฝ่ายจัดการเป็นระยะๆ โดยไม่จำเป็นต้องรอฟังคำสั่งจากฝ่ายจัดการเสียก่อนแล้วจึงค่อยทำบันทึกรายงานที่น่าเสนอคิดค้นหาวิธีจัดการที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดในหน่วยงานเป็นไปในลักษณะที่ได้ประโยชน์สูงสุดสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้เริ่มสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและบรรยากาศของความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและนอกองค์กร กรณีที่เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหัวหน้าก็จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งแสดงออกให้เห็นได้โดยการกระตือรือร้น ให้ความร่วมมือร่วมใจและการประสานที่ดีในงานที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น กรณีภายนอกองค์กรนั้นก็จะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับระเบียบแบบแผนและค่านิยมที่ดีงามของสังคมแจ้งนโยบายเป้าหมาย โครงร่างและเสนอข้อคิดปัญหาขึ้นสู่เบื้องบน หัวหน้าหน่วยงานจะทำหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายจัดการกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

2. บทบาทหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

บอกหรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นในเรื่องงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีเสนอแนะและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนตัดสินใจเองไม่ได้ให้ฝ่ายจัดการชั้นเหนือกว่าทราบโดยเร็วเพื่อหาช่องทางที่จะแก้ไขหรือจัดให้ปัญหานั้นๆ ลุล่วงไปด้วยดีทำให้ผู้รับมอบหมายงานเข้าใจ อย่างดีเพียงพอต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยจะต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนบอกวัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งขอบเขตของงานแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสัมพันธ์ในความสำเร็จของงานอันเป็นเป้าหมายรวมผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความรู้สึกภูมิใจและเห็นว่าเขาก็เป็นคนสำคัญคนหนึ่งของกลุ่มที่จะทำงานใหญ่สำเร็จได้ด้วยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอฝึกรบรณและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมมีจริยธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตให้การชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีจัดให้มีการทะนุบำรุงรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.1 รักษาขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดจนสัมพันธ์

ภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา

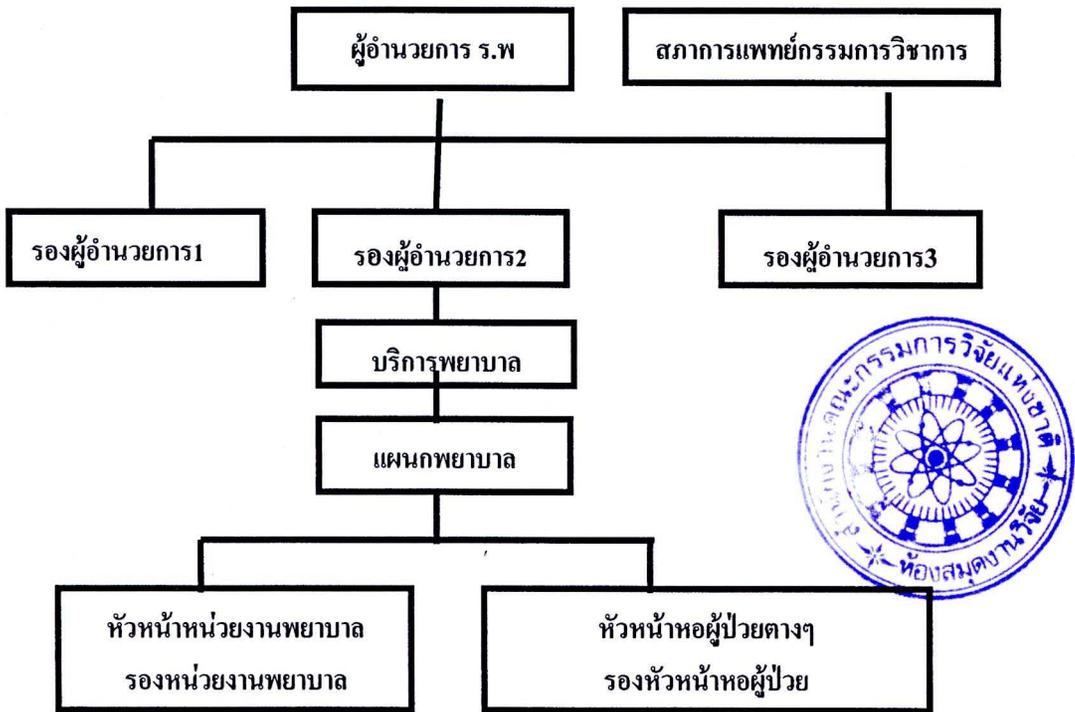
2.2 สร้างความเข้าใจในผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับนโยบาย

เป้าหมาย วัตถุประสงค์กฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งตลอดจนมาตรฐานระเบียบวิธีการปฏิบัติที่จำเป็นต่างๆขององค์การ

2.3 ดูแลความปลอดภัย สุขภาพที่ดีตลอดจนสวัสดิการที่ดี

ของผู้ได้บังคับบัญชา

ปัจจุบันประเทศ ส.ป.ป.ลาว ได้ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริการสุขภาพทำให้พยาบาลต้องมีการพัฒนาตนเองให้สามารถดำเนินการอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุขที่ปฏิบัติตามแผนการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยึดแนวทางเปิดกว้างยกระดับคุณภาพของการดูแลรักษาเป็นสำคัญ บำรุง ศึกษาอบรมพยาบาลให้เพียงพอไปด้วยความรู้ความสามารถ มีมนุษยธรรมสูง มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ที่จะปฏิบัติการพยาบาลได้ในทุกบทบาทและหน้าที่การให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้นำทางการพยาบาลหรือผู้บริหารพยาบาลจึงเห็นความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในส่วนการบริหารและทางการบริการ กระทรวงสาธารณสุข (1996) ดังใน โครงสร้างโรงพยาบาล ศูนย์กลาง ภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างโรงพยาบาลศูนย์กลาง (กระทรวงสาธารณสุข, 2001)

จากการรายงานสภาพการณ์ต่างๆ ในโรงพยาบาลศูนย์กลางนครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เห็นว่าบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการเป็นหน้าที่ๆ สำคัญมากในโรงพยาบาลดังนั้นผู้บริหารหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์กลางนครหลวงเวียงจันทน์จำเป็นจะต้องมีทักษะในการใช้บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารงานตามหน้าที่ๆ รับผิดชอบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พยาบาลประจำการตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจในงานและทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารบุคคล การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำสั่งการนั้นส่วนหนึ่งมีผลมาจากความพึงพอใจในงาน หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพึงพอใจในงานจะมีผลทำให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้นหรือไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผลงานที่ออกมาจึงไม่มีคุณภาพก่อให้เกิดปัญหาแก่หน่วยงาน เช่น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ การปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพเกิดปัญหาการลาออก โอนย้ายการขาดงานและการสูญเสียงบประมาณ ในการผลิตคนมาทดแทนในทางตรงกันข้ามหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานจะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และด้วยความกระตือรือร้นผลงานที่ได้จะมีคุณภาพสูงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ผลการทำงานจะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารหอผู้ป่วยจึงต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายกระตุ้นให้บุคคลเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานเสียสละเวลาแรงกายแรงใจและความคิดของตนเพื่อสนองต่อความต้องการของหน่วยงานซึ่งจะสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในงานจึงเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพราะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานเนื่องจากความพึงพอใจในงานจะช่วยให้คนมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพแลประสิทธิผลจึงมีผู้ให้ความสนใจและได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในงานไว้หลายความหมายและมีความหมายที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันซึ่งในปัจจุบันนี้ความหมายในเรื่องความพึงพอใจในงาน

(Job Satisfaction) จะไม่มีความหมายเพียงความหมายเดียวที่แน่นอนที่เป็นลักษณะสากล ทั้งนี้ เพราะนักวิชาการต่างๆจะมีมุมมองจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้

Stamps & Piedmonts (1986 อ้างถึงใน อรรถย นนทเกท, 2542) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

Johns (1992 อ้างถึงใน ธนิตา ฉิมวงษ์, 2539) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงเจตคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีเกี่ยวกับงาน

Herzberg, Mausner และ Snyderman (1993 อ้างถึงใน ธนิตา ฉิมวงษ์, 2539) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนอย่างเพียงพอ

เทพนม เมืองแมน & สวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานนั้นเป็นภาวะของความรู้สึกที่ดีหรือภาวะทางอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลในการทำงานภาวะความรู้สึกเหล่านี้จะมากหรือน้อยนั้นล้วนขึ้นกับการทำงานของบุคคลว่าได้รับการสนองตอบความต้องการมากน้อยเพียงใดความพึงพอใจในงาน นี้เป็นสิ่งที่เอกบุคคลประเมินจากการปฏิบัติงานของตนเองในสภาวะที่เป็นปัจจุบัน

ปรียาพร วงษ์อนุตร โรจน์ (2544) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงเจตคติหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติในทางบวกมีความรู้สึกซึ่งมีผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้แก่มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานอุทิศตนให้กับงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติหรือความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานเช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงานและนโยบายต่างๆ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากหน่วยงานหรือองค์กรมีการตอบสนองความต้องการของบุคคลทางด้านร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรแต่ถ้าเมื่อใดที่ไม่ได้รับความพึงพอใจบุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรม

ออกมาในรูปของความก้าวร้าวความไม่สนใจในการปฏิบัติงาน การลาออกหรือการขาดงาน เป็นต้น ทำให้หน่วยงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานได้

2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในงานของพยาบาล บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล (2550)

วิชาชีพพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพของมนุษย์ครอบคลุมด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสภาพ เนื่องจากสุขภาพของมนุษย์เป็นเรื่องใหญ่และมีความสำคัญต่อความผาสุกและคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมทั้งลักษณะงานบริการพยาบาลมีขอบเขตกว้างและมีความซับซ้อน พยาบาลจึงต้องมีความรู้ที่ก้าวทันกับวิทยาการ มีความรับผิดชอบสูงสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตของผู้ป่วยและปัญหาอื่นๆที่เผชิญในทุกสถานการณ์ ได้ถูกต้องและรวดเร็วทันเหตุการณ์ รวมทั้งต้องมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาล ซึ่งจะทำให้พยาบาลปฏิบัติกรพยาบาลด้วยจิตใจที่เมตตาและเอื้ออาทร เต็มใจช่วยเหลือผู้ป่วยให้บรรเทาจากความเจ็บป่วย สภาวะร่างกายและจิตใจฟื้นฟูสภาพกับสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลต่อคุณภาพบริการพยาบาล

(Davidson et al., 1997; Worthington, 1993 cited in Kangas et al., 1999) จากผลการวิจัยพบว่า หากพยาบาลมีความพึงพอใจในงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมทั้งคงอยู่ในวิชาชีพและมีความพึงพอใจต่อองค์การ ตลอดจนทำให้ บริการพยาบาลมีคุณภาพตามมาตรฐานและสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Greeneich, 1993; Kaldenberg, 1999 cited in Strachota et al., 2003; Manojlovich & Laschinger, 2002) ส่วนความไม่พึงพอใจในงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พยาบาลขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดงานและลาออกจากงาน ผลกระทบคือ ทำให้สถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชนเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนพยาบาล บริการพยาบาลไม่มีคุณภาพและผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจในคุณภาพบริการพยาบาล (Ludwig – Beymer et al., 1993; McGrath, Reid, Boore , 1989) พฤติกรรมที่แสดงถึงความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ มาทำงานสาย กลับก่อนเวลา ไม่ตั้งใจทำงาน ขาดงาน ลางาน หุคงานและลาออก เป็นต้น

เพื่อแก้ไขปัญหาคความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลและลดผลกระทบที่มีต่อคุณภาพบริการพยาบาลทำให้ความพึงพอใจในงานของพยาบาลเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยสำหรับบุคคลที่ริเริ่มวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ได้แก่ Nahm อาจารย์มหาวิทยาลัย มินนีโซต้า (University of Minnesota) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประกอบด้วย รายได้ จำนวนชั่วโมงที่ปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและโอกาสก้าวหน้า (Nahm, 1940 cited in Ma, Samuels, & Alexander, 2003)

จากผลงานวิจัยของ Nahm (1940 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2550) ประกอบกับอัตราการขาดแคลนพยาบาลที่ทวีความรุนแรงขึ้นทำให้ประเด็นความพึงพอใจในงานของพยาบาลได้รับความสนใจจากนักวิจัยอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ผลงานวิจัยของ Nahm ได้ตีพิมพ์เผยแพร่จนถึงปัจจุบัน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานพบว่างานวิจัยโดยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ปัจจัยทำนายความพึงพอใจในงานของพยาบาล และปัจจัยที่ทำให้พยาบาลไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลอย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บริหารการพยาบาลได้นำผลการวิจัยมาแก้ไขปัญหาคความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลแต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหามรรลุผลสำเร็จ จำนวนพยาบาลที่ไม่พึงพอใจในงานมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากผลการวิจัยพบว่า มลรัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนพยาบาลไม่พึงพอใจในงานมากกว่าร้อยละ 40 ประเทศสกอตแลนด์ ประเทศอังกฤษ ประเทศแคนาดาและประเทศเยอรมันมีจำนวนพยาบาลที่ไม่พึงพอใจในงานร้อยละ 37.7 , 36.1, 32.9 และ 17.4 ตามลำดับ(Aiken et al., 2001 cited in Strachota et al., 2003) ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลซึ่งเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจในงานและการลาออกจากวิชาชีพ เป็นปัญหาสำคัญระดับชาติของทุกประเทศ รวมทั้งมีแนวโน้มที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะในหอผู้ป่วยวิกฤต และหน่วยงานที่ต้องใช้ทักษะการพยาบาลเฉพาะ ได้แก่ หน่วยล้างไต ห้องคลอด ห้องผ่าตัด และหอผู้ป่วยทารกแรกเกิด จะมีอัตราการขาดแคลนพยาบาลสูงกว่าหอผู้ป่วยทั่วไป (Finger, 2002; Hayburst, Saylor, & Stuenkel, 2005; Stechmiller, 2002; The Advisory Board Company, 2000 cited in Shaader et al., 2001)

นอกจากนั้น Lawler & Porter (1980 Cited in Organ, 1983) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในงานไว้ 2 ประการคือ

1. ความพึงพอใจในงานดูเหมือนจะเป็นจุดเน้นที่สำคัญสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานที่ปรารถนา จะลดการขาดงาน และ การเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงานลงจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่เรียกว่า A path- goal theory of motivation เชื่อว่าคนจะยอมรับการจูงใจให้ทำสิ่งซึ่งเขารู้สึกว่ามีความเป็นไปได้สูงที่จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่มีคุณค่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานพูดว่า “เขาพอใจในงานที่เขาทำ” นั้นหมายความว่าความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วอันเนื่องมาจากงานที่เขาทำ ทฤษฎีนี้ช่วยคาดคะเนได้ว่า ความพอใจสูงจะทำให้การขาดงานและการเปลี่ยนงานน้อยลงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความพอใจจะยอมรับการจูงใจให้ทำงานซึ่งเป็นการที่เป็นความต้องการอันสำคัญของเขาได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พึงพอใจ

2. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ และเชื่อถ้อยกันมานานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสาเหตุที่ทำให้คนปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามมี

เหตุผลทางทฤษฎีไม่มากนักที่จะสนับสนุนความเชื่อดังกล่าวนี้ Vroom (1964 cited in Organ, 1983) ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า A path- goal theory of motivation ซึ่งให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน เป็นสิ่งที่ได้รับผลกระทบมาจากจำนวนหรือปริมาณของผลตอบแทนที่คนได้รับจากงานของเขาและ ระดับของการปฏิบัติงานได้รับผลกระทบมาจากลักษณะของการได้มาซึ่งผลตอบแทนบุคคลจะมีความพึงพอใจในงาน จนถึงระดับที่เห็นว่างานนั้นสามารถตอบสนองสิ่งที่เขาปรารถนาได้ และบุคคลจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตราบเท่าที่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นนำไปสู่การบรรลุถึงสิ่งที่เขาปรารถนา (ผ่องฉวี เพ็ญรุ่งจับ, 2546)

ดังที่กล่าวมานั้นทุกๆ องค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมต้องการสิ่งที่มาสนับสนุนความต้องการของตนเองและขวัญกำลังใจในการทำในอันที่จะประสาน ความต้องการของทั้งองค์การและผู้ปฏิบัติงานคือสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจหรือความพึงพอใจในงานทั้งนี้เพราะการทำงานด้วยความพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการทำงานด้วยความไม่พึงพอใจเนื่องจากบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานจะมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงานช่วยลดการขาดงาน ลางาน การมาสาย Lower (1983) การศึกษาความพึงพอใจในงานก็เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานเพื่อจะได้นำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นเครื่องช่วยในการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กัน Vroom (1960) ความพึงพอใจในงานอาจนำมาซึ่งการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน(อรุณ รักธรรม, 2527) ดังที่ Bartol & Martin (1998) กล่าวว่า การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยคนที่ปฏิบัติงานได้ดีจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันความพึงพอใจในงานจะย้อนกลับไปมีผลกับการปฏิบัติงานอีกด้วย โดยที่บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูงย่อมปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานต่ำ ความพึงพอใจในงานจึงมีความสำคัญ โดยตรงต่อองค์การ ต่อผู้รับบริการและต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน Wolf & Orem (1994 อ้างถึงใน กริชแก้ว แก้วนาถ, 2541)

2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ได้มีนักวิชาการหลายๆท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้แตกต่างกันไป คือความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่เป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่างที่ได้อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้มีนักวิชาการหลายๆท่านที่ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่ก่อให้เกิดและเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของบุคคลไว้หลายทฤษฎีเช่น Taylor cited in Porter- O'Grady (1992 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550) เชื่อว่าผลตอบแทนที่เป็นเงินทำให้พนักงานมีความพึงพอใจใน

งาน Maslow (1970 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) เห็นว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในงานเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง ได้แก่ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัยด้านสังคม ด้านการยอมรับ และด้านความสำเร็จในชีวิตคือ

ทฤษฎีแรงจูงใจที่รู้จักแพร่หลายมากที่สุด ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ซึ่งคิดค้น โดย Abraham Maslow สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกสาขาจิตวิทยาจาก University of Wisconsin

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ มีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

1. มนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด
2. มนุษย์พยายามกระทำและหาวิธีการต่างๆที่จะทำให้ตนเองได้รับสิ่งที่ต้องการ
3. ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการปัจจัยสี่ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิตได้แก่ น้ำและ อาหารเครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรคและต้องการมีงานทำเป็นต้น

ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ได้รับสวัสดิการ ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความมั่นคงในงาน ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

ความต้องการทางสังคม (Social needs) ได้แก่ความต้องการทำงานร่วมกับคนอื่น ต้องการมีเพื่อนสนิทได้สังสรรค์ และได้รับการยอมรับจากสังคม รวมทั้งมีครอบครัวที่อบอุ่น

ความต้องการมีคุณค่า (Esteem needs) ได้แก่ ได้รับความยกย่อง คำชมเชยและรางวัลที่มีชื่อเสียงรวมทั้งได้รับอิสระในการทำงาน และมีชื่อเสียงในสังคมซึ่งทำให้ตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่า

ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่ต้องการความก้าวหน้าในงานได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ และได้รับโอกาสให้ทำงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ Maslow กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการเริ่มจากลำดับขั้นต่ำไปหาสูง ความต้องการของ มนุษย์ในแต่ละลำดับขั้นต้องได้รับการตอบสนองจนเกิดความพอใจจนประสบความสำเร็จ ในแต่ละขั้นก่อน จึงเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป

ความสำเร็จ

ค้ำมือคุณค่า

ค้ำส่งกรม

ค้ำความปลอดภัย

ค้ำร่างกาย

ภาพที่ 4 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ บูลุยใจ ศรีสติชัยนรากร (2550)

ส่วนเซอร์ชเบอร์ก มอสเนอร์และ ซินเดอร์แมน Herzberg, Mausner & Snyderman (1993 อ้างถึงใน บูลุยใจ ศรีสติชัยนรากร, 2550) พบว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัย 2 อย่างที่มีความสมดุลกันคือ 1) ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลาเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและเป็นตัวรักษาความไม่พึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ลดความรู้สึกลับข้องใจ ความกดดันต่างๆ ได้แก่ การได้รับการยอมรับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบเป็นต้น และ 2) ปัจจัยจูงใจซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สภาพการทำงาน และสถานภาพของวิชาชีพเป็นต้นคือ ทฤษฎี 2 ปัจจัย พัฒนาโดยนักจิตวิทยาชื่อ Frederick Herzberg เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจวิจัยแรงจูงใจในการทำงานจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม มลรัฐ Pittsburgh ประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในงานและปัจจัยทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในงานเป็น 2 ปัจจัยได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน (Achievement)

การได้รับความนับถือและยกย่อง ชมเชย(Recognition) ลึกขณะงาน (Work itself) การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)

2. **ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor)** ประกอบด้วย นโยบายขององค์กร (Company policy)

วิธีการนิเทศ (Supervisor) เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and benefits) สภาพการทำงาน (Working Condition) และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)

ปัจจัยจูงใจ(Motivation factor)	ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor)
<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จในงาน (Achievement) - การได้รับความนับถือและยกย่องชมเชย (Recognition) - ลึกขณะงาน (Work itself) - การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) - ความก้าวหน้าในงาน(Advancement) 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายขององค์กร (Company policy) - วิธีการนิเทศ (Supervisor) - เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and benefits) - สภาพการทำงาน (Working Condition) - และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)

สำหรับ Vroom cited in Arnold & Decker (1985) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลได้ตอบสนองในสิ่งที่ตัวเองเลือกรับรู้ตามความคาดหวังในรางวัลที่คาดว่าจะได้รับจากการทำงานซึ่งได้ผลประโยชน์มากที่สุดและจะพยายามทำงานเพื่อนำไปสู่สิ่งที่จะได้รับรางวัลนั้นๆ

ส่วน Adams cited in Sullivan & Decker (1985) มีความเห็นว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเมื่อบุคคลได้เปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจากองค์กรหรือสิ่งที่ให้กับองค์กรแตกต่างหรือเหมือนกับบุคคลอื่นๆถ้าสิ่งที่ได้รับในสถานการณ์ต่างๆเหมือนกันได้รับเท่าเทียมกันจะทำให้เกิดความพึงพอใจแต่ถ้าได้รับไม่เท่าเทียมกันจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ โดยเฉพาะในการได้รับค่าตอบแทน

สำหรับ Stamps & Piedmonte (1986) เห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติหรือความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ซึ่งพิจารณาจากปัจจัย 6 ประการได้แก่ 1) ค่าตอบแทน 2) ความเป็นอิสระ 3) เงื่อนไขของงาน 4) นโยบายขององค์กร 5) การมีปฏิสัมพันธ์ และ 6) สถานภาพของวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกาย จิตใจของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการของ Stamps & Piedmonte (1986 อ้างถึงใน อรรถชัย นนทเกศ , 2542) เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากมีความครอบคลุมในด้านต่างๆ ของความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการและเป็นเครื่องมือที่ใช้ทดลองใช้กับพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลอย่างหลากหลายรวมทั้งกับวิชาชีพอื่นในทีมสุขภาพและพบว่าความเหมาะสมกับพยาบาลประจำการเพราะว่ากรอบแนวคิดนี้ได้นำแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ และทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams Stamps & Piedmonte (1986 อ้างถึงใน อรรถชัย นนทเกศ , 2542) จึงได้นำแนวคิดเหล่านี้มาสร้างเป็นเครื่องมือดัชนีความพึงพอใจในงาน (The index of work Satisfaction) เพื่อให้มีความครอบคลุมมากกว่าทฤษฎีเดิม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านดังต่อไปนี้

1. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึงสภาพการทำงานด้านกายภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนความสมดุลของปริมาณงาน กับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2. ความเป็นอิสระ (autonomy) หมายถึง ปริมาณงานที่สามารถปฏิบัติได้โดยไม่ต้องขึ้นกับใคร ใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง และความเป็นอิสระซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ทำและได้รับการยอมรับ โดยการสามารถแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ความเป็นอิสระเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการที่สำคัญที่สุด(Weismam, Alexander & Chase in stamps & Piedmonte, 1986) พยาบาลประจำการทุกคนต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานซึ่งความเป็นอิสระในงานบริการพยาบาลจะดูได้จากลักษณะของของการปฏิบัติงานของพยาบาลผู้นิเทศหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการเช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นิเทศงานพยาบาลประจำการประจำการอย่างใกล้ชิดเกินความจำเป็นหรือไม่ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีโอกาสปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ทั้งยังสนับสนุนและกระตุ้นให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดูแลผู้ป่วยและร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเองหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เองเป็นส่วนใหญ่ เพราะว่างานที่ให้เพราะว่างานที่ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในงานสูง

3. ความต้องการในงาน (Job requirement) หมายถึง ประเภทของงาน ลักษณะของงานรวมทั้งความยากง่ายของงานที่พยาบาลจะต้องปฏิบัติในหน้าที่ประจำวัน เป็นงานที่

พยาบาลประจำการจะพึงพอใจในงานเมื่อบุคลากรทุกวิชาชีพ โดยเฉพาะพยาบาลประจำการด้วยกัน และแพทย์ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีตลอดเวลา ทุกคนมีความจริงใจ ให้การยอมรับและเคารพในสิทธิในการปฏิบัติงานของกันและกันเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน เป็นอย่างดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ทุกคนช่วยกันทำงาน มีการประสานงานที่ดี ระหว่างพยาบาลประจำการและบุคลากรพยาบาลทุกระดับ และระหว่างเพื่อนร่วมงานทีมสุขภาพ อื่นๆ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พยาบาลประจำการใหม่ สามารถปรับตัวได้ดีและรวดเร็วเนื่องจากมีพยาบาลประจำการเก่าและหัวหน้าหอผู้ป่วยคอยเป็นที่ เลี้ยงให้คำแนะนำ ส่วนแพทย์ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของพยาบาลประจำการเป็น อย่างดีมีความเข้าใจและพึงพอใจในสิ่งที่พยาบาลประจำการปฏิบัติเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีให้เกียรติ ยกย่องไม่ได้ดูถูกในความสามารถของพยาบาลประจำการสิ่งเหล่านี้ทำให้พยาบาลประจำการมี ความพึงพอใจในงาน

6. สถานภาพของวิชาชีพ (professional status) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับ ความสำคัญของวิชาชีพทั้ง โดยตัวเองและจากการมองของผู้อื่น รวมทั้งการมองเห็นคุณประโยชน์ ของงานด้วยแอสตมปีส และพิคมอนท์ 1986 เห็นว่าพยาบาลประจำการจะมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานถ้าคนส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วยในโรงพยาบาลและคนทั่วไป ให้การยอมรับวิชาชีพพยาบาล มีการพัฒนาด้านสถานภาพและบทบาทในการบริการการพยาบาล และเน้นให้เห็นว่างานหลักที่พยาบาลประจำการมันใจและแน่ใจว่างานที่ตนเองทำอยู่มีความสำคัญ จริงเพราะว่างานที่พยาบาลประจำการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันจะต้องใช้ความรู้ความสามารถและ ความชำนาญเป็นอย่างมากในการนำความรู้มาผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริการ พยาบาล ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ทำให้พยาบาลประจำการ รู้สึกภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ สามารถเล่าให้ผู้อื่นฟังว่าตนได้ทำอะไรบ้างในการปฏิบัติกรพยาบาล และยังคงยึดอาชีพพยาบาลต่อไปแม้ว่าจะมีโอกาสเลือกอาชีพใหม่ก็ตาม

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะเลือกใช้แนวคิดและแบบประเมินความพึงพอใจในงานของ Stamps & Piedmonte (1986) เนื่องจากว่าเป็นแนวคิดและแบบประเมินที่มีตัวแปร ที่หลากหลายมีความครอบคลุมและเหมาะสมที่สุดในการประเมินความพึงพอใจในการทำงานของ พยาบาลประจำการซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันไปซึ่งส่งผลให้ตัวแปรแต่ละด้านในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน และจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าตัวแปร ดังกล่าวมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเข้าในหน่วยงาน โรงพยาบาลศูนย์กลาง นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

โดยทั่วไปได้มีนักวิชาการหลายๆท่านที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันไป ดังนี้

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นวิธีการของบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามหรือบุคคลอื่นในการนำกลุ่มหรือ ผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่ผู้นำต้องคอยกระตุ้นผลักดันและจูงใจผู้ตามพร้อมแนะแนวทางให้ผู้ตามปฏิบัติงานจนสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด

Drath & Palus (1994 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสุขเหตุผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆเพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Kouzer and Posner (1995 อ้างถึงใน เพ็ญจันทร์ เมตุลา, 2544) หมายถึง ศิลปะในการกระตุ้นระดมความช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้เกิดความต้องการการปฏิบัติงานด้วยความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร เป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

ยงยุทธ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการ สื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนและดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร (2550) กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดี (Good leader) หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leader) สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ สมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือกับผู้นำในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของผู้ที่มีอิทธิพลเหนือการกระทำของบุคคลหนึ่งที่กระตุ้นให้บุคคลอื่นกระทำการใดๆเพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ เพราะจะทำให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์การและบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การตั้งไว้ อีกทั้งสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อทุกๆ องค์การ ดังนั้นแต่ละองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น มีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน รวมทั้งบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำในการแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีการตัดสินใจดีมีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งมีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การอยู่รอดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้

3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล (2550)

จากการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 จนถึงศตวรรษที่ 21 ได้จำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Leadership traits theory) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behavior theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership theory) แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership theory) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิดดังนี้

3.2.1 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – Member Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) เป็นทฤษฎีที่บูรณาการจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange Theory) ทฤษฎีกระทำบทบาท (Role making Theory) และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Vertical Dyad Linkage Theory) หลักการของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลรวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

จากการรวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกผลการวิจัยพบว่าหากผู้บริหารหรือผู้นำบริหารงานโดยใช้หลักการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ และ สมาชิกจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลในการโน้มน้าวให้พยาบาลประจำการยินดีกระทำตามให้ความร่วมมือในการทำงาน และ ผลงานมีคุณภาพ (Gerstner & Day, 1997; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) ลดอัตราการลาออกจากงานและลดอัตราการโอนย้ายของพยาบาล Maertz & Griffeth (2004) รวมทั้งทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ ไม่เห็นแก่ตัวให้ความร่วมมือ

ยอมตามเชื่อฟังและปฏิบัติตาม มีน้ำใจนักกีฬา และไม่ก่อปัญหาเป็นต้น (Deluga, 1994; Truckenbrodt, 2000; Wayne & Green, 1993)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่เป็นทฤษฎีต้นแบบ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์และการสอนงานแก่พยาบาลประจำการ (Consideration and coaching) ซึ่งเป็นบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ช่วยโดยให้ความใส่ใจช่วยแก้ไขปัญหาให้คำแนะนำและสอนงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าในงานให้แก่พยาบาลประจำการ 2) การกระทำบทบาทช่วยเหลือหัวหน้าหรือผู้ช่วย (Assistant role) ซึ่งเป็นบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ช่วย โดยให้ความร่วมมือ อาสาช่วยเหลืองานของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ขยันทำงานและมีความพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูงสุด

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีอีกหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกไว้ดังนี้ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Dienesch & Liden (1996) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและร่วมกันสร้างผลงานที่มีคุณค่า 2) การสนับสนุนและความภักดีซึ่งกันและกัน 3) มีความชอบพอและจริงใจต่อกัน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Graen & Uhl- Bien (1995) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่ 1) ขั้นการสร้างสัมพันธภาพเป็นช่วงที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการเริ่มสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลโดยต่างนับถือในความสามารถของกันและกัน ขั้นที่ 2) ขั้นไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นช่วงที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการมีความสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจและภักดีซึ่งกันและกัน ขั้นที่ 3) ขั้นร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกันยอมรับและคาดหวังในความเป็นหุ้นส่วน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Liden & Maslyn (1998) ได้พัฒนาแบบประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการวิจัย พบว่าแบบประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความชอบพอและจริงใจต่อกัน 2) การสนับสนุนและความภักดีซึ่งกันและกัน 3) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและร่วมสร้างผลงานที่มีคุณค่า 4) การนับถือความรู้ความสามารถในวิชาชีพ

3.2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนริเริ่มโดย Bernard Burns (1987) หลักการของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ ผู้บังคับบัญชาควรประเมินความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาใช้เป็นกลวิธีโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดีปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งของ

รางวัลตำแหน่งงานและอื่นๆที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการด้วยกลวิธีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถโน้มน้าวและชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการสำหรับเงื่อนไขที่ใช้แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก่

3.2.2.1 การมีแรงเสริมตามสถานการณ์ (Contingency reinforcement)

ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีความคืบหน้าหรือบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.2.2 การจัดการโดยเสริมแรงทางบวก (Management by active reinforcement)

การเสริมแรงทางบวกหมายถึงการให้สิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการหรือชื่นชอบเช่นเงินรางวัลค่ายกย่อง และ คำชมเชยเป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อคงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งส่งเสริมการกระทำพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

3.2.2.3 การจัดการโดยเสริมแรงทางลบ (Management by passive reinforcement)

การเสริมแรงทางลบหมายถึงการกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น ตักเตือน วิจารณ์ ตำหนิ ลงโทษ ลดเงินเดือน พักงาน และ ให้ออกจากงานเป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นเช่นกำหนดเงื่อนไขว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายจะไม่เพิ่มเงินเดือนหรือพักงาน หรือให้ออกจากงาน

3.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการโน้มน้าวให้ผู้ใต้ บังคับบัญชานิยมนิปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยไม่ได้ใช้กลวิธีแลกเปลี่ยนสิ่ง ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการแต่ใช้วิธีพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพัฒนา ความรู้ ความสามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นแนวคิดสร้างสรรค์รวมทั้งกระทำบทบาท และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถ

Bernad Bass (1985) นำแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ Burns มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาคุณภาพผลงานระหว่าง การบริหารโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยน แปลง และ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีความสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยส่วน



ใหญ่เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stordeur et al. (2000) ซึ่งพบว่าคุณภาพงานในหน่วยงานที่บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดีกว่าคุณภาพงานในหน่วยงานที่บริหาร โดยผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ Dixon (1999) พบว่าผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass 1985 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีบารมี (Charisma) 2) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) 3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)

ต่อมา ค.ศ. 1993 Bass & Avolio ได้วิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) 2) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) 3) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 4) โน้มน้ำความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized Influence) และ ค.ศ. 1998 Bass ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้นำที่สามารถโน้มน้ำจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนาหรือให้ความร่วมมือกระทำการให้บรรลุตามต้องการประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charisma leadership) 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) 3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) 4) เสริมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 5) โน้มน้ำความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized Influence)

3.2.4 ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charisma leadership)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีบารมีคือ วิสัยทัศน์ของพยาบาลประจำการมีความศรัทธา ขอมรับนับถือไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีบารมีจึงสามารถโน้มน้ำจิตใจพยาบาลประจำการให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนาหรือให้ความร่วมมือเพื่อกระทำการให้บรรลุผลตามเป้าหมายควมมีบารมีเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีบารมีจะสามารถโน้มน้ำพยาบาลประจำการให้ความร่วมมือในการกระทำการให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Nadler & Tushman, 1990)

3.2.4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำให้เกิดริ คำนึงถึงศักดิ์ศรี และ ความต้องการของพยาบาลประจำการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับระดับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล

3.2.4.2 กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)

หัวหน้าหรือผู้ป้วยกระตุ้นให้พยาบาลประจำการตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่ท้าทายความสามารถของพยาบาลประจำการ และ พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีวิจารณญาณเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่พยาบาลประจำการ

3.2.4.3 เสริมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

หัวหน้าหรือผู้ป้วยใช้คำพูดและการกระทำที่ช่วยกระตุ้นและเสริมสร้างความพึงพอใจเพื่อกระตุ้นให้พยาบาลประจำการมีความกระตือรือร้น อุทิศเวลาให้กับงานที่รับผิดชอบ และทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.4.4 โน้มน้าวความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized Influence)

หัวหน้าหรือผู้ป้วยเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการวาดภาพอนาคตขององค์กรและสร้างแรงบันดาลใจแก่พยาบาลประจำการให้ร่วมกันคิดแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำปัจจุบันจะมุ่งเน้นที่วิธีการหรือกระบวนการที่ผู้นำหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับพยาบาลประจำการหรือองค์กร โดยที่ผู้นำ หรือหัวหน้าหรือผู้ป้วย และ พยาบาลประจำการต้องร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันตลอดเวลา ไม่ใช่การกระทำตามความปรารถนาของผู้นำหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยฝ่ายเดียว แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ หรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยและพยาบาลประจำการในอนาคตด้วย ผู้นำหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงแต่ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย มีพลังและเชื่อถือได้ซึ่งการแสดงภาวะผู้นำดังกล่าวสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันคือการแสดงภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995)

3.2.5 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างพัฒนาโดย Kouzes & Posner ได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยจากสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกาให้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป และทวีปออสเตรเลีย ขนาดตัวอย่างที่ศึกษามากกว่า 20,000 คน จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์ 4 อันดับแรกจากทั้งหมด 20 คุณลักษณะโดยเรียงลำดับจากอันดับสูงสุดคือ 1) มีความซื่อสัตย์ต่อคำพูดและการกระทำของตน 2) มองการไกล และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 3) สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) มีสมรรถนะในงานที่รับผิดชอบ

ค.ศ. 1990 Kouzes & Posner วิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงประสงค์ซึ่งเป็นการวิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ในประเทศ เม็กซิโก ประเทศในทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปยุโรปตะวันตก ทวีปออสเตรเลียและทวีปเอเชียขนาดตัวอย่างมากกว่า 40 คนรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงรีกรวมทั้งวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและรายงานวิจัยมากกว่า 400 เรื่องนำเนื้อหาที่รวบรวมได้มาสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ จำนวน 2 ฉบับที่มีลักษณะคู่ขนานมีคำถามจำนวน 30 ข้อเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผลวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) คิดค้นกระบวนการทำงานที่ท้าทาย 2) เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ 3) เสริมสร้างความสามารถ 4) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน 5) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน

3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes & Posner

Kouzes & Posner (1995 อ้างถึงใน เพทาย นภานุเคราะห์, 2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ท้าทายเพื่อส่งเสริมความสามารถของผู้บริหารและผู้นำแต่ละคนในการนำบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่ดี มีความเป็นเลิศ ช่วยพัฒนาความสามารถในการนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้งานบรรลุเป้าหมายโดยได้เริ่มงานวิจัยในปี 1980 ซึ่งมีการสำรวจผู้นำทางธุรกิจและผู้นำในองค์กรของรัฐจำนวนกว่าแสนคนโดยการใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดในการสอบถามผู้ตามเกี่ยวกับความคิดเห็น เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่น่าชื่นชมซึ่งได้รับคำตอบเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่น่าชื่นชมต่างกันประมาณ 225 คุณลักษณะเมื่อนำมาวิเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่น่าชื่นชมได้จำนวน 15 รายการซึ่งในการศึกษาต่อมาได้ปรับรายละเอียดรายการต่างๆ และเพิ่มเติมคุณลักษณะใหม่ในปัจจุบัน มีจำนวนคุณลักษณะของผู้นำ 20 รายการส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปยังบุคคลต่างๆ เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้ตามต่อผู้นำจำนวนมากกว่า 20,000 คนใน 4 ทวีป คือ ทวีปอเมริกา เอเชีย ยุโรป และออสเตรเลีย ผลของการสำรวจพบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามชื่นชมและเต็มใจที่จะเป็นผู้ตาม คือ ผู้นำมีคุณลักษณะเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมและศีลธรรม 2) มีการมองการณ์ไกลสามารถมองภาพในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ 3) สามารถคล้อยตามใจ กระตุ้นให้พยาบาลประจำการเกิดความกระตือรือร้นตื่นตัวที่จะปฏิบัติงานให้สู่เป้าหมาย 4) มีความสามารถ เชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำในตนเองและมีประวัติผลงานที่ดีเด่น

จากลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำเพื่อสร้างความเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพยาบาลประจำการลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างสามารถประเมินการรับรู้ของผู้ตามใน 3 ลักษณะได้แก่ ผู้ตามรับรู้ว่าคุณนำมีความน่าไว้วางใจ สามารถ

เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ ผู้ตามมีความต้องการผู้นำที่มีลักษณะน่าเชื่อถือ เมื่อรับรู้ว่าคุณนำของตนมีความน่าเชื่อถือสูง พยาบาลประจำการจะเกิดความภาคภูมิใจที่จะบอกต่อผู้อื่นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีความรู้สึก ในการทำงานเป็นทีมอย่างเหนียวแน่นมองเห็นค่านิยมของตนเองว่ามีความสอดคล้องกับผู้ตามขององค์การ มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และมีความสำนึกกว่าเป็นเจ้าขององค์การ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดพลังความสามารถและผลิตภาพในงานเพื่อให้เข้าใจอย่างแท้จริงในทัศนวิสัยของการปฏิบัติภาวะผู้นำตามคุณลักษณะนั้น ในปี 1990 - 1995 Kouzes & Posner ได้ขยายงานการศึกษากรณีศึกษาภาวะผู้นำที่น่าชื่นชมซึ่งพยาบาลประจำการได้ตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พยาบาลประจำการคาดหวังและต้องการ โดยได้ศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากกว่า 400 คนเลือกกลุ่มตัวอย่างจากอเมริกาเหนือ แคนาดา ยุโรป ตะวันตก เอเชียและออสเตรเลียโดยทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่น่าชื่นชม และ ในขณะเดียวกันก็ได้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่างในผู้นำที่น่านับถือ และมีคุณภาพ ที่มีผลต่อการประเมินความน่าเชื่อถือของผู้ตามต่อผู้นำในจำนวน 42 คน จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่น่าชื่นชมและสมควรเป็นแบบอย่างทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้ Kouzes & Posner (1995) ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนว คิดว่าผู้นำที่ดีควรปฏิบัติภาวะผู้นำซึ่งสมควรเป็นแบบอย่าง 5 คุณลักษณะคือ การท้าทายกระบวนการ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้ผู้อื่น ได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่างและการเสริมสร้างกำลังใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.1 การท้าทายกระบวนการ (Challenging the process)

หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล่าวได้กล้าเสียและยอมรับกับสิ่งที่ท้าทายกล้าเสี่ยงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำการทดลองค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการกระทำสิ่งต่างๆเพื่อนำมาเป็นโอกาสนำไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

3.3.1.1 แสวงหาโอกาสที่ท้าทายในการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำและต้องแสดงในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ปรับปรุงกระบวนการใหม่ๆ และ หาแนวทางในการค้นหากระบวนการแสวงหาโอกาสในการทำงานนั้นถึงแม้จะไม่เคยทำมาก่อนก็ตามผู้นำจะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในโดยสนใจจิตใจของผู้ร่วมงานให้ผู้ร่วมงานเกิดการท้าทายต่อการแสวงหาสิ่งใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆในการทำงานผู้นำต้อง มีการแสวงหาหรือสร้างโอกาสให้กับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสในการปฏิบัติงาน ค้นหาโอกาสในการแก้ไขปัญหายาขยสิ่งใหม่ๆ ให้มาสู่เป้าหมายและมีการสร้างงานภายใต้ความรับผิดชอบ ให้เกิดความสุขในการทำงานผู้นำจะต้องแสวงหาการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มสิ่งใหม่มาจากแหล่งภายนอกองค์การเปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างและนำมาปรับปรุงงานภายใน

องค์การอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ทักษะ และ ความสามารถที่ตนเองมีในการปฏิบัติความท้าทายให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในองค์การ

3.3.1.2 ทดลองกล้าเสี่ยง เรียนรู้จากความผิดพลาด และ ความสำเร็จผู้นำจะต้องทดลองหาแนวทางริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ เพื่อปรับปรุงงานของตนโดยที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเผชิญความเครียดได้ มีจิตใจที่แข็งแกร่งในการที่จะกล้าทดลอง กล้าเสี่ยงต่อการริเริ่มงานใหม่ๆ ที่ท้าทายและยอมรับความเสี่ยงที่มาจากการทดลองนั้นเมื่อประสบความสำเร็จก็จะเป็นการพัฒนาองค์การ แต่ถ้าเกิดความล้มเหลวหรือผิดพลาดผู้นำจะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาโดยไม่ตำหนิผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องส่งเสริมความแข็งแกร่งให้ผู้ร่วมงาน โดยสร้างความพึงพอใจ การเสนอรางวัลมากกว่าการลงโทษ มีการกระตุ้นบุคคลให้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความเป็นไปได้เพื่อให้เกิดการทำลาย กล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ดังนั้นจึงพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ เกิดความพึงพอใจในการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ โดยผู้นำต้องมีความสามารถ รู้จักใช้ความรู้และจิตใจผู้ร่วมงาน รู้จักเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว ให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Career counseling) ทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าตนมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้นำทำให้เกิดแรงจูงใจเกิดความท้าทายที่จะทำงานให้ดีที่สุดโดยสามารถนำความรู้มาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้มีความรวดเร็ว สะดวกสบาย ผู้ใช้บริการปลอดภัย สถานที่และสิ่งแวดล้อมสะอาดปราศจากสิ่งรบกวนมีความเป็นระเบียบสวยงาม มีวิธีการดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ให้พร้อมใช้งานได้อย่างทันที่่วงที่และมีการค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของหน่วยงาน ผู้ใช้บริการพึงพอใจในการบริการพยาบาลที่ได้รับ

3.3.2 การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

หมายถึง การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้นสามารถระบุพันธกิจและเป้าหมายที่จะให้ผู้ตามสามารถเข้าไปร่วมงาน สามารถ มองภาพของอนาคตขององค์การและอธิบายถึงอนาคตที่จะเป็นไปได้พร้อมให้พยาบาลประจำการทุกคนเกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จมีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ ที่กำหนดขึ้น โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

3.3.2.1 จินตนาการและปรับปรุงภาพในอนาคต ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมทางด้านความคิดในทางบวก และ มีความหวังรูปแบบการคิดอยู่บนฐานของวิสัยทัศน์ผู้นำจะต้องคิดว่าทุกสิ่งที่จะเป็นไปได้เสมอผู้นำต้องมองการไกลมีจินตนาการที่กว้างไกลมีทิศทางมีความคิด

เกี่ยวกับอนาคต สามารถจินตนาการภาพอนาคตเกี่ยวกับงานภายในองค์กรของตนเองที่ควรจะเป็น และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานการปฏิบัติงานผู้นำ จะต้องเลือกข้อมูลเปรียบเทียบและรวบรวมประสบการณ์ที่เคยประสบมาครั้งก่อนพร้อมหาแนวทางในการจัด การแก้ไขซึ่งจะกลายเป็นการปรับปรุงวิสัยทัศน์รวมทั้งผู้นำจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงาน ให้มีความรู้สึกชัดเจนกับรูปแบบขององค์กรที่วางไว้ในอนาคต

3.3.2.2 แสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ด้วยค่านิยมผลประโยชน์ความหวัง และความฝันร่วมกันผู้นำต้องแสวงหาแนวร่วมในการสนับสนุนวิสัยทัศน์โดยให้ผู้อื่นได้รับรู้วิสัยทัศน์นั้นรวมทั้งความ หวัง ความฝัน ค่านิยม จินตนาการภาพในอนาคตและผลประโยชน์ที่ได้ร่วมกันให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างแท้จริงพร้อมยอมรับในตัวผู้นำและเข้าร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นมองภาพความเป็นไปได้ในอนาคตพูดในทางบวกที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความมั่นใจเชื่อถือในเรื่องที่พูดและมีความจริงใจที่จะทำให้เกิดการยอมรับพร้อมที่จะให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมตามมา

ดังนั้นจึงพบว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ในตัวผู้ร่วมงาน โดยการใช้คำพูดเพื่อเร้าใจให้เกิดความมั่นใจและกระตือรือร้นมีการสร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดให้ข้อมูลข่าวสารและแจ้งนโยบายของหน่วยงานซึ่งเป็นแรงผลักดันให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนทำงานด้วยความมั่นใจ มีแรงจูงใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในวิสัยทัศน์สามารถคิดการล่วงหน้า (Proactive) ถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ๆ โดยมีการประเมินตรวจสอบและประเมินผลให้บริการที่ไม่หลงทางและให้การพยาบาลตามอุดมการณ์ของวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นให้ทำหน้าที่ด้วยใจเมตตากรุณาและควบคุมการส่งเสริม ปกป้อง รักษาและฟื้นฟู ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

3.3.3 การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling other to act)

หมายถึงการที่ผู้นำได้มีการส่งเสริมช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการสร้างทีมงานได้เสริมสร้างอำนาจให้ผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในงานได้มีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถและมีจุดเด่นเป็นของตนเองโดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

3.3.3.1 สนับสนุนความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายร่วมกันและไว้วางใจซึ่งกันและกันผู้นำจะสนับสนุนความร่วมมือในการที่ส่งเสริมเป้าหมายร่วมกันและสนับสนุนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทีมและระหว่างเพื่อนร่วมงานพร้อมทั้งสร้างความไว้วางใจโดยผู้นำจะเป็นผู้เริ่มต้นสร้างความไว้วางใจกลับคืนมาขณะเดียวกันก็จะพัฒนาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยทำความเข้าใจบุคคลและรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่างๆ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตอบสนองต่อคำแนะนำของผู้ร่วมงานในทางบวก เคารพในความเป็นบุคคลและให้เกียรติผู้อื่นซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3.3.3.2 พัฒนาองค์การ โดยให้อำนาจให้ทางเลือกพัฒนาความสามารถ มอบหมายงานที่สำคัญและให้การช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมผู้นำจะพัฒนาบุคคลโดยใช้ อำนาจสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความแข็งแกร่งมีความสามารถให้มีโอกาสแสวงหาโอกาส ฝึกทักษะ การตัดสินใจรู้สึกมีพลังอำนาจสามารถทำงานได้สำเร็จโดยที่ผู้นำจะแสดงความรู้สึกไว้วางใจและเคารพ ในความสามารถและตั้งในทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดผู้นำจะแสวงหาทางเลือกในการ ค้นหาทางออกพร้อมให้อำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบโดยผู้นำจะมอบหมายงานที่ สำคัญพร้อมทั้งให้การช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมผู้นำจะพัฒนาทักษะและความสามารถในการ เพิ่มประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน โดยเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาตนเองจากงานสำคัญที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง

ดังนั้นจึงพบว่าภาวะผู้นำจะต้องมีการกระจายอำนาจแบ่งสรร อำนาจให้ผู้ร่วมงานสร้างบรรยากาศในกาทำงานแบบเปิด และ ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกมี ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมีความอิสระในการทำงานภายใต้มาตรฐานในเชิงวิชาชีพและมีความ ต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนอย่างดีที่สุดโดยผู้นำต้องมีดุลยพินิจในการ มอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติสนับสนุนให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเป็น การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานซึ่งจะส่งผลให้มีความรู้ความสามารถในการให้ข้อมูล ข่าวสารการดูแลรักษาพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการมีบุคลิกภาพที่หน้าเชื่อถือรวดเร็วเมื่อมารับบริการ ปรับปรุงหน่วยงานให้มีสิ่งแวดล้อมที่สะอาดปราศจากสิ่งรบกวน

3.3.4 การทำตนเป็นแบบอย่าง (Modeling the way)

หมายถึง การที่ผู้นำได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างแก่พยาบาลประจำการมี ค่านิยมและมาตรฐานอย่างชัดเจนมีความคงเส้นคงวาและชัดเจนในหลักการต่างๆเพื่อเป็นตัวแบบ แก่ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

3.3.4.1 สร้างตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกัน ผู้นำจะมีค่านิยมของตนเอง สร้างสรรค์ตัวอย่างที่จำเป็นพร้อมกำหนดเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการทำงานในองค์การ ผู้นำจะปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างตามที่ผู้ร่วมงานคาดหวังโดยที่การสร้างค่านิยมร่วมกันมุ่งจุดสนใจไป ยังกำลังใจของบุคคล และความยึดมั่นในงานที่จะส่งผลให้เกิดทัศนคติในงานทางบวกและเกิดการ ปฏิบัติงานที่สูงส่งสำคัญคือ ผู้นำต้องปฏิบัติทุกสิ่งตามคำพูดที่ให้ไว้ตามความตั้งใจและต้องมีการ

ตรวจสอบการปฏิบัติของตนเองและผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันไว้แล้วนำข้อมูลย้อนกลับเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามทีพุดไว้

3.3.4.2 เริ่มจากความสำเร็จทีละน้อย ผู้นำจะช่วยผู้ร่วมงานในการสร้างความก้าวหน้าโดยริเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ มีการวางแผนกำหนดเวลาในการดำเนินงานทุกๆ โครงการรวมทั้งผู้นำจะสร้างทางเลือกและยอมรับจากผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ผู้นำจะเริ่มความสำเร็จทีละน้อยโดยเลือกเป็นกลยุทธ์ของภาวะผู้นำอีกทั้งจะแบ่งงาน และ ลดขนาดทีมงานให้เล็กลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานจากนั้นพัฒนาไปที่ละน้อยรวมทั้งมอบหมายให้ทำงานตามความสามารถที่มีอยู่สร้างแรงผลักดันให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน

ดังนั้นจึงพบว่าผู้นำที่มีลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความจงรักภักดีศรัทธาเกิดความนิยมชมชอบและคอยตามช่วยเหลือผู้ร่วมงานโดยปฏิบัติงานให้ดูเป็นแบบอย่างทำให้ผู้ร่วมงานสามารถให้บริการพยาบาลอย่างมีจริยธรรมมีจรรยาบรรณมีพฤติกรรมบริการที่สุภาพอ่อนโยน เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ และ ทุ่มเทให้หน่วยงานมีอัตรายศไมตรีดีเยี่ยมเข้มแข็งมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือสามารถให้บริการรักษาพยาบาล ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานเชิงวิชาชีพ และ มาตรฐานการรับรู้สามารถค้นหาปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

3.3.5 การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart)

หมายถึงการที่ผู้นำให้การสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้การยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งมีการฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงาน โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

3.3.5.1 ตระหนักในการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการผู้นำจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับการที่จะบรรลุผลสำเร็จพร้อมที่จะยกย่องผู้ที่ทำงานด้วยดีผู้นำจะจัดให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติด้วยแนวทางที่ชัดเจนสนับสนุนและให้กำลังใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักในคุณค่าของงานแสดงให้รู้ถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและจะกระตุ้น โดยการให้รางวัลสำหรับแต่ละบุคคลที่ได้ให้การช่วยเหลือให้โครงการสำเร็จทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้นเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน

3.3.5.2 ฉลองความสำเร็จของทีมอย่างสม่ำเสมอผู้นำจะตระหนักว่าความสำเร็จของทีมเกิดจากความพยายามของทุกคนจากการที่ทุกคนได้ให้ความร่วมมือและเป็นส่วนหนึ่งของกันและกันจึงต้องมีการฉลองความสำเร็จของทีมร่วมกันผู้นำจะสร้างสรรค์ และ ประคับประคองความมีน้ำใจ ความร่วมมือของทีม สนับสนุนจุดสนใจของทีมมีการค้นหาวิธีการ

เฉลิมฉลองในรูปแบบต่างๆมากมายเพื่อเป็นการคงไว้ซึ่งการเสริมแรงและทำให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและเสริมสร้างกำลังใจแก่ทุกคนในองค์กรเป็นระยะสม่ำเสมอโดยที่ผู้นำจะให้การสนับสนุนให้กำลังใจอย่างเต็มที่สำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือของสมาชิกทีมทำให้ทุกคนสนุกในงานและพร้อมจะปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจขึ้น

ดังนั้นจึง พบว่าการที่ผู้นำเชื่อมโยงความสำเร็จเข้ากับรางวัลได้โดยมีการเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนให้โบนัส และฉลองในความสำเร็จจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ มีคุณค่าและต้องการแสวงหาสิ่งท้าทายใหม่ๆในการพัฒนาคุณภาพพยาบาลประจำการในด้านอื่นๆต่อไปอีกทั้งยังเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองต่อไปทางด้านความรู้ความสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจพร้อมที่จะทุ่มเทและเสียสละให้หน่วยงานอีกทั้งเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นๆในการปฏิบัติตาม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ภาวะผู้นำของ Kouzes & Posner 1995 ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมในการที่จะใช้กับองค์กรทั้งในขนาดใหญ่และขนาดเล็กในรูปแบบใหม่และมีความสำคัญกับการปฏิบัติภาวะผู้นำในองค์กรพยาบาลเนื่องจากแนวคิดของ Kouzes & Posner เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาผู้นำที่มีลักษณะที่ดีที่สุด ที่ประสบความสำเร็จและสมควรเป็นแบบอย่างซึ่งอาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการข้างต้นเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่แต่ละองค์กรบุคคลมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในการที่ผู้นำได้ปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่างนี้จะเป็นการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงพัฒนางานในองค์กรให้ก้าวหน้ารวมทั้งยังทำให้ผู้ตามเกิดความเต็มใจมีแรงจูงใจในการสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดผลิตภาพในงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

สำหรับผู้นำของ Kouzes & Posner (1995) จัดเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรครอบคลุมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป รวมไปถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย โดยได้มาจากการศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม สามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้จริงในสภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันซึ่งพบว่าภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นผู้แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทายในอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้าไม่เพียงแต่สนใจเหตุการณ์ในปัจจุบันเท่านั้นแต่ต้องมีวิสัยทัศน์นั่นคือ สนใจเหตุปฏิรูปนั่นเอง กระบวนการที่ผู้นำนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับผู้ตามหรือองค์กร โดยที่ผู้นำกับผู้ตามต้องร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันตลอดเวลาไม่ใช้การกระทำตามความปรารถนาของผู้นำฝ่ายเดียวแต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในอนาคต

ด้วยผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงแต่ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายมีพลังและเชื่อถือได้ซึ่งการแสดงภาวะผู้นำดังกล่าวสำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานปัจจุบันก็คือการแสดงภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995)

4. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยกับความพึงพอใจในงาน ของ พยาบาลประจำการ

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยกับความพึงพอใจในงาน ของ พยาบาลประจำการ

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ (Bullock & Porter cited in Stamps & Piedmonte, 1986) พยาบาลประจำการจะเกิดความพึงพอใจในงานมากถ้ามีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีในทุกสถานการณ์ Dienemann (1990) Bass (1996) พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานได้มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Avolio & Bass Cited in Marriner Tomey (1993) และ McDaniel & Wolf (1992) สำหรับการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

Morrison, Jones & Fuller (1997 อ้างถึงใน อรรถย นนทเขต, 2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำและการกระจายพลังอำนาจของหัวหน้าหรือผู้ป้วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม ภาวะผู้นำหลายกรณีของ Bass (1985) เครื่องมือวัดความพึงพอใจของ (Warr, Cook, & Wall) โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ 275 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าหรือผู้ป้วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.05 ($r = .64, 35$ ตามลำดับ)

Medley & Larochelle (1995 อ้างถึงใน ธนิดา สิมวงษ์, 2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 122 คนซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า

1. ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหรือผู้ป้วย พบว่า การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้น

ปัญญาและการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข จะอยู่ในภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้น จะอยู่ในภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย

2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานด้าน สถานะทางอาชีพ ความสัมพันธ์ และความเป็นอิสระอยู่ในระดับสูง ส่วนคะแนนเฉลี่ยในด้านเงินเดือน การมอบหมายงานและนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำ

3. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .40, .05$ ตามลำดับ)

สำหรับชนิตา สิมวงษ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดความเป็นผู้นำของแบสส์ (1985) ความพึงพอใจในงานจากกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริช เบอร์ก ศึกษาในกลุ่มพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลดังกล่าวจำนวน 931 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลางความเป็นผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .46, .37$ ตามลำดับ)

อรทัย นนทเกท (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคใต้ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการจำนวน 369 คนโดยใช้แนวคิดของ Bass (1985) ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ของแต่ละท่านที่ทำความเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการที่ใช้กรอบแนวคิดของ Bass และ แนวคิดของ Herzberg เห็นว่าแนวคิดภาวะผู้นำ ของ Bass ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการศึกษาจะแยกประเภทลักษณะของผู้นำ ส่วนการศึกษาของเราไม่ได้แยกประเภทภาวะผู้นำดังนั้นจึงไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเรา ดังนั้นผู้ศึกษาจึงศึกษาแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995) มีดังนี้ ด้านการทำนายกระบวนการ

ด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ ด้านการทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้าน การเสริมสร้างกำลังใจ เข้าในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมในการที่จะใช้กลไกขององค์กรและมีความสำคัญในการปฏิบัติภาวะผู้นำในองค์กรพยาบาลที่ นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศลาว เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีลักษณะที่ดี ที่คล้ายคลึงกับสถานะการณ์และ บริบทตามรูปแบบการพัฒนาการพยาบาลกระทรวงสาธารณสุขของทาง ส.ป.ป.ลาว สำหรับแนวคิดความพึงพอใจของ Herzberg แบ่งเป็นสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ซึ่งรวมแล้วมีถึง 10 ปัจจัย ซึ่งการศึกษาของเราไม่ได้แยกปัจจัยเหมือนของ Herzberg ดังนั้นจึงไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเรา จากการสัมภาษณ์พยาบาลประจำการเห็นว่าบางปัจจัยไม่มีผลต่อการทำงานของพยาบาลฉะนั้นผู้ศึกษาจึงเลือกศึกษาแนวคิดของ Stamps & Piedmonte (1986) มีดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอิสระ ด้านความต้องการในงาน ด้านนโยบายขององค์กร ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านสถานภาพของวิชาชีพ เพราะสอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและเป็นปัจจัยที่สำคัญมีความเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์กลาง นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว เพื่อจะได้ทราบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการเป็นอย่างไรและอยู่ในระดับใด และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับใด และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากผลการศึกษาเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรต่อไป

4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการของ Stamps & Piedmonte (1986) พบว่าพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชนขนาด 262 เตียง ประเทศสหรัฐอเมริกา มีความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนน้อยที่สุดและอยู่ในระดับต่ำสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิลเลียมส์ 1990 และ จอนห์นสตัน 1997 ในทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ อัคริ จิตต์ภักดี 2536 นพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ 2538 และ วัลภา ฐาน์กาญจน์ 2540 ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐและเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ และพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนน้อยที่สุดและอยู่ในระดับต่ำ

Jonhston (1991 อ้างถึงใน ורתัย นนทเกท, 2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยใช้เครื่องมือดัชนีความพึงพอใจในงานของ Stamps & Piedmonte

(1986) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ 120 คน ในโรงพยาบาลภาคตะวันตกเฉียงใต้ของ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง (ค่าคะแนนรวม เฉลี่ยเท่ากับ 164.35) และมีความพึงพอใจในด้านสถานภาพของวิชาชีพมากที่สุดและอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ด้านความเป็นอิสระ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ มีความพึงพอใจ ในงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านค่าตอบแทน ด้านเงื่อนไขของงานและด้านนโยบายของ องค์กรตามลำดับมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

สำหรับในประเทศไทยการศึกษาคความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีดังนี้

แจ่มจันทร์ คล้ายวง (2540) ได้ศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความ พึงพอใจในงาน ลักษณะงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาล วิชาชีพในโรงพยาบาลเครือสมิติเวชเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพจำนวนทั้งหมด 24 ข้อ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลในเครือสมิติเวชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

วัลภา ฐาน์กาญจน์ (2540) ได้ศึกษาคความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพพยาบาลโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โดยใช้เครื่องมือของ อัครี จิตต์ ภัคดี (2536) ศึกษาในกลุ่มประชากรพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 388 คน ว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจต่อสถานภาพของวิชาชีพมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความเป็นอิสระ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านเงื่อนไขของงานและด้านนโยบายของ องค์กรซึ่งมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านค่าตอบแทนมีความพึงพอใจน้อยที่สุด และอยู่ในระดับต่ำ

จิราพรรณ ปุ่นเอื้อง (2543) ได้ศึกษาคความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลจังหวัดชัยนาท กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคที่ปฏิบัติงานใน กลุ่มงานการพยาบาล จำนวน 157 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 3 ส่วน คือ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล 2 ลักษณะของงาน 3 การทำงานเป็นทีม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทิศ ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .000$) และจากการ วิเคราะห์การถดถอยพหุพบว่าความตั้งใจจริงในการทำงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ ความเป็นอิสระ การอ้างถึงผลงาน และการพึ่งพาอาศัยกัน เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความ พึงพอใจในงานได้ถึงร้อยละ 68.9 จึงควรเสริมสร้างให้พยาบาลมีความตั้งใจทำงาน มีความเป็นอิสระ

ในการทำงาน นอกจากนี้ควรให้มีการยอมรับนับถือและส่งเสริมความก้าวหน้าของพยาบาล ปรับปรุงนโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและสภาพการทำงาน

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของ พยาบาลประจำการจะเห็นได้ว่า พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมส่วนใหญ่ไม่ว่า จากกรอบแนวคิดใดๆ ก็อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจรายด้านมีทั้งที่เหมือนกันและ แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ บุคคล สถานที่ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ตามกรอบแนวคิด ของ Stamps & Piedmonte (1986)

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในต่างประเทศพบการศึกษาของ MaNeese- Smith (1995) ได้นำแนวคิดของ Kouzes & Posner ไปทำการศึกษาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1991 ศึกษาในโรงพยาบาลชุมชน 2 แห่ง แต่ละโรงพยาบาลมีขนาด 200-250 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 41 คน และบุคลากรจำนวน 610 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหน่วยงานประเมินภาวะผู้นำของตนเอง โดยรวมระดับสูง และลายลักษณะสูงตามลำดับ ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การทำทนายกระบวนการ การทำตนเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ และการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม พยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำโดยรวมในระดับสูงเมื่อพิจารณารายลักษณะในระดับสูง ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ การเสริมสร้างกำลังใจ และการทำตนเป็นแบบอย่าง ในระดับปานกลาง ได้แก่ การทำทนายกระบวนการ และการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม

มีการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ ได้แก่ Dunham & Klafehn (1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามทฤษฎีของ Bass (1985) กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีผลงานยอดเยี่ยม จำนวน 80 คนและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 4-6 คน ของผู้บริหารหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ภาวะผู้นำของตนเอง ทั้งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ

Bass (1985 อ้างถึงใน ธนิตา ฉิมวงษ์, 2539) ได้ทำศึกษานำร่อง (Pilot study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่าง ประเมินความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย

2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับ การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลตามลำดับ และพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยมีข้อยกเว้น.

ในประเทศไทยการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้แนวคิดของ Kouzes & Posner พบการศึกษาของ เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูงและรายลักษณะอยู่ในระดับสูง ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและการท้าทายกระบวนการ พยาบาลประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยมีค่าเฉลี่ยรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายลักษณะ การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูงและในระดับปานกลาง ได้แก่การทำตนเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและการท้าทายกระบวนการ และพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมสูงกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

เพทชาย นภานุเคราะห์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยใน โรงพยาบาลขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย จำนวน 164 คน โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดความเป็นผู้นำของ Kouzes & Posner และนำไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอุดรธานี จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงของแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการท้าทายกระบวนการ ด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง อยู่ในระดับสูงและด้านการเสริมสร้างกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

สุคจะรัก ศรีพันทอง (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติบทบาททางการบริหารพยาบาลตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับต้นในโรงพยาบาลศูนย์กลางนครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้าและรองหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์กลางนครหลวงเวียงจันทน์ ส.ป.ป.ลาว 4 แห่ง จำนวน 128 คน คือ โรงพยาบาลมโหสถ จำนวน 48 คน โรงพยาบาลมิตรภาพ จำนวน 40 คน โรงพยาบาลเชษฐาธิราช จำนวน 30 คนและโรงพยาบาลแม่และเด็ก จำนวน 10 คน โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามกรอบแนวคิดความเป็นผู้นำของ Kouzes & Posnerและนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารระดับ

ต้นที่โรงพยาบาลหลวงพระบาง จำนวน 30 คนแล้วนำมาหาความเที่ยงของแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.93 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นตามการรับรู้ของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน คือ ด้านการทำให้ผู้อื่น ได้แสดงความสามารถ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานแบบทำท่าย

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของคูซล် และ โปชเนอส์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการของ แสตมป์ส และ พิดมอนท์ และจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการพบว่าภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสำคัญต่อการบริหารงาน, การบริการ และ การดำเนินการต่างๆขององค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพด้วยเหตุดังกล่าวนี้อาจเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีภาวะผู้นำ และ นำภาวะผู้นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของหน่วยงาน และ องค์กรต่อไป