

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร
การพยาบาลระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาล
เอกชน กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องสรุปเป็นสาระสำคัญตามหัวข้อ ดังนี้

1. โรงพยาบาลเอกชนในระบบบริการสุขภาพ
 - 1.1 การกิจของโรงพยาบาลเอกชน
 - 1.2 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน
 - 1.3 บทบาทของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน
 - 1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน
2. ภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.3 ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการ
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 ความหมายของความพึงพอใจ
 - 3.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงพยาบาลเอกชนในระบบบริการสุขภาพ

โรงพยาบาลเอกชน หมายถึง สถานพยาบาลภาคเอกชนที่สามารถรับผู้ป่วยไว้ค้างคืนเพื่อพักรักษาตัวได้ โดยมีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยเกิน 30 เตียงขึ้นไป (หากสามารถรับผู้ป่วยไว้ค้างคืนได้ไม่เกิน 30 เตียง เรียกว่า “สถานพยาบาล”) ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินการในรูปแบบของโรงพยาบาลมูลนิธิ องค์กรทางศาสนา บุคคลหรือคณะบุคคลในลักษณะบริษัทจำกัด โดยต้องขออนุญาตจดทะเบียนประกอบกิจการอย่างถูกต้องจากกองประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งหลังจากประเทศไทยสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจเมื่อปีพุทธศักราช 2540 มาได้ ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่ซบเซาไปในช่วงนั้น ก็กลับมามีบทบาทและเพิ่มจำนวนขึ้นเพื่อให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในประเทศไทยอีกครั้ง โดยในปีพุทธศักราช 2548 จากรายงานของกองประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พบว่ามีโรงพยาบาลและสถานพยาบาลภาคเอกชนทั่วประเทศทั้งหมด 356 แห่ง (37,340 เตียง) โดยเฉพาะที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครมีจำนวนถึง 104 แห่ง (15,482 เตียง) (กองประกอบโรคศิลปะ 2548)

1.1 การกิจของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลเอกชนเป็นระบบบริการสุขภาพที่เข้ามาเสริมให้แก่บริการของภาครัฐ เพื่อให้การบริการสุขภาพแก่ประชาชนมีความเพียงพอ เป็นการแบ่งเบาภาระการรักษาพยาบาลของภาครัฐอีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ใช้บริการที่มีรายได้ปานกลางขึ้นไปจนถึงมีรายได้สูง ตามข้อกำหนดของกองประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล และรับผิดชอบการตรวจติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย และมาตรฐานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยโดยตรงนั้น โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งต้องจัดให้มีบริการสุขภาพอย่างน้อยสี่สาขาหลัก คือ อายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม และสูตินรีเวชกรรม และต้องประกอบด้วยหน่วยบริการดังต่อไปนี้ (กองประกอบโรคศิลปะ 2546)

1. แผนกเวชระเบียน
2. แผนกผู้ป่วยนอก
3. แผนกผู้ป่วยใน
4. แผนกผู้ป่วยฉุกเฉิน
5. แผนกเภสัชกรรม
6. แผนกเทคนิคการแพทย์
7. แผนกรังสีวินิจฉัย

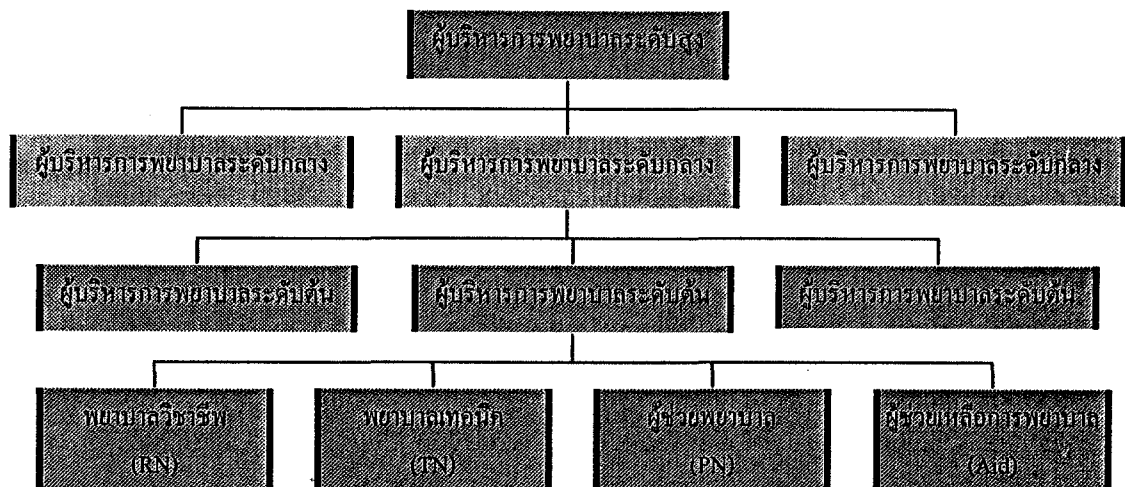
8. รถรับส่งผู้ป่วยฉุกเฉิน
9. ระบบควบคุมการติดเชื้อ
10. ระบบไฟฟ้าสำรอง
11. ระบบน้ำสำรอง
12. ห้องคลอด
13. ห้องผ่าตัด
14. หน่วยบริการอื่นตามที่แจ้งไว้ในใบอนุญาต

อย่างไรก็ตามถึงแม้โรงพยาบาลเอกชนจะมีลักษณะเป็นสถานบริการสุขภาพ เช่นเดียวกันกับโรงพยาบาลของภาครัฐ แต่ก็มีประเด็นที่แตกต่างกันหลายประการ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจอย่างชัดเจน มีการคำนึงถึงการลงทุนที่ต้องคุ้มค่าคุ้มทุน มีผลกำไรเข้ามาเกี่ยวข้องควบคู่ไปกับการให้บริการตรวจรักษา รวมทั้งการเผชิญกับการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันที่นับวันจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับผู้ใช้บริการของโรงพยาบาลเอกชนมีความคาดหวังสูง โรงพยาบาลเอกชนจึงต้องดำเนินธุรกิจระบบบริการสุขภาพทั้งเชิงรุกและเชิงรับเพื่อความอยู่รอด ใช้ความรู้ถุ่ำนานทั้งด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ในการดำเนินการ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการพัฒนาบริการในการตรวจรักษาตลอดเวลา โดยมีการพัฒนาและการควบคุมพฤติกรรมบริการของพนักงานต่อผู้ใช้บริการ และความสะดวกรวดเร็วของการบริการเป็นจุดเน้นและเป็นข้อแตกต่างที่เด่นชัดที่สุดของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ ผู้ใช้บริการเกิดความไว้วางใจ ประทับใจ และเลือกใช้บริการให้มากที่สุด นอกเหนือจากความสะดวกสบายของสถานที่และห้องพักผู้ป่วย การมีอุปกรณ์ เครื่องมือในการตรวจรักษาที่ทันสมัย และการมีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาสำหรับการตรวจวินิจฉัยที่ถูกต้องแม่นยำภายในเวลาที่รวดเร็ว การคิดค่าบริการในโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่จึงสูงกว่าในโรงพยาบาลของภาครัฐ ประกอบกับการลงทุนที่สูงของโรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่งนั้นส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของผู้ร่วมประกอบกิจการเอง ไม่ใช่การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล หรือถึงแม้จะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบ้าง ก็เพียงบางส่วนสำหรับบางโรงพยาบาลเท่านั้น เช่น การส่งเสริมการลงทุนผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) การยกเว้นภาษีศุลกากรนำเข้าสินค้าบางรายการ เป็นต้น ผลการประกอบกิจการของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจึงผันแปรตามสภาวะเศรษฐกิจตลอดเวลา ความอยู่รอด ความมั่นคงของโรงพยาบาลเอกชนจึงขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ใช้บริการที่ต้องมากพอ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนจึงมีความเสี่ยงต่อความไม่มั่นคง และมีความท้าทายสูง

1.2 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน

เป็นที่ยอมรับว่าในโรงพยาบาลทุกแห่งซึ่งรวมถึงโรงพยาบาลเอกชนด้วยนั้น พยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มบุคลากรที่สำคัญขององค์กร การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพมีความสำคัญต่อทุกฝ่าย และสามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการบริการและส่งผลถึงกิจการของโรงพยาบาลเอกชนได้ เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มวิชาชีพที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดผู้ใช้บริการมากที่สุด โดยเฉพาะในหอผู้ป่วยที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วยที่นอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง เป็นประจำทุกวัน และประกอบกับพยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในทุกโรงพยาบาล กล่าวคือ มีจำนวนถึงประมาณร้อยละ 70 ของบุคลากรด้านสุขภาพทั้งหมดในระบบบริการสาธารณสุขของประเทศ (คณะกรรมการวิจัยทางการแพทย์แห่งชาติ สภาการพยาบาล 2549: 1) ที่กระจายปฏิบัติงานอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจรักษาผู้ป่วยในแต่ละโรงพยาบาล

การกำกับ ดูแล และบริหารจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนเพื่อให้ได้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลได้มากที่สุดนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาล (หรือในชื่อเรียกอย่างอื่นที่หมายความถึงองค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลนั้น ๆ) ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด ก่อนที่จะถึงขั้นผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเป็นลำดับต่อไป การแบ่งสายงานหรือสายการบริหารในองค์กรพยาบาลมีหลายแบบตามขนาดและการบริหารงานของแต่ละโรงพยาบาล ถ้าเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ จะมีสายการบริหารงานที่ค่อนข้างซับซ้อน หลายขั้นตอน ขณะที่ในโรงพยาบาลขนาดเล็กจะมีการบริหารงานที่ง่ายกว่าและไม่ซับซ้อน บางแห่งมีผู้บริหารเพียง 2 ระดับ คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ถือว่าเป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงและหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานทางการพยาบาลอื่น ๆ ที่มีสถานะเทียบเท่าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเท่านั้น



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างแผนภูมิการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปในองค์กรพยาบาล

โดยทั่วไปผู้บริหารการพยาบาลแบ่งเป็น 3 ระดับ (ราชินี ศุภจินทรรัตน์ 2546: 20, เสนาะ ดิยาวี 2546: 11, นิตยา ศรีญาณลักษณ์ 2545: 105, ประพิน วัฒนกิจ 2541: 12) ได้แก่

1. ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง (chief executive nursing officer หรือ top nursing manager)

ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงขององค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยทั่วไป คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล หรือในชื่อเรียกอย่างอื่นที่มีสถานะทางการบริหารสูงสุดในองค์กรพยาบาล มีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานในภาพรวมทั้งหมดขององค์กรพยาบาล ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในทุกหน่วยงานทางการพยาบาลของโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาล โดยผ่านกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) ผสมกับทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการคิดรวบยอด (conceptual skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relationship skill) และทักษะด้านเทคนิคหรือด้านปฏิบัติการ (technical skill) ในงานด้านบริหาร บริการ และด้านวิชาการ ขององค์กรพยาบาล

2. ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง (functional หรือ middle nursing manager)

ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางเป็นตำแหน่งที่มีในโรงพยาบาลเอกชนบางแห่ง ส่วนใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการพยาบาลที่มีลักษณะการบริการใกล้เคียงกันเป็นกลุ่ม ๆ หรือมีหอผู้ป่วยในความรับผิดชอบจำนวนหนึ่ง เพื่อให้เกิดความ

สะดวกและความทั่วถึงในการบริหารจัดการโดยอาจจะเรียกชื่อตำแหน่งเป็น หัวหน้ากลุ่มงาน หรือ ผู้จัดการกลุ่มงาน หรือรองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลรับผิดชอบกลุ่มงานต่าง ๆ หรือในบางโรงพยาบาลอาจจะเป็นตำแหน่งผู้ตรวจการณ้ทำหน้าที่นี้แทน ในขณะที่โรงพยาบาลเอกชนบางแห่งไม่มี ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางเป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ที่สำคัญคือการแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงกำหนดขึ้นมาให้สามารถนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โดยจะเป็นตัวพาเป้าหมายนโยบาย วัตถุประสงค์ลงไปยังผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น และนำข้อมูลจากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นรายงานขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงต่อไป ผู้บริหารการพยาบาลระดับนี้จะใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น แต่ใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดสูงกว่า ในขณะที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เท่ากับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นและระดับสูง (พูลสุข หิงคานนท์ 2548)

3. ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น (first level หรือ first-line หรือ lower level nursing manager)

ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลที่ผู้วิจัยสนใจเลือกศึกษาในครั้งนี้ หมายถึงพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารของโรงพยาบาลให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล หรือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต่าง ๆ หรือในชื่อเรียกอย่างอื่น ที่ต้องทำหน้าที่บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งเน้นงานในด้านเทคนิคในทุกหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานให้สำเร็จ โดยต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานสูง ในขณะที่เดียวกันต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับสูง ในขณะที่ใช้ทักษะในด้านความคิดรวบยอดน้อยกว่าผู้บริหารการพยาบาลในระดับกลางและระดับสูง (พูลสุข หิงคานนท์ 2548) และเป็นผู้บริหารการพยาบาลที่มีบทบาทใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการและผู้ป่วย ผู้ใช้บริการมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาลของภาครัฐหรือโรงพยาบาลเอกชน ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยทั่วไปจะมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งในด้านการบริหาร บริการ และด้านวิชาการของหน่วยงาน และจากประสบการณ์พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนจะมีการรับผิดชอบที่หนักทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือโดยบทบาทหน้าที่และภาระรับผิดชอบหลักของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น คือการเป็นผู้นำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง หรือระดับกลางลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นคนกลางที่จะสะท้อนปัญหาความต้องการของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการและความต้องการของผู้ใช้บริการ ให้ฝ่าย

บริหารได้รับทราบ ซึ่งรัชนี้ สุจิจันทร์รัตน์ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญมากในองค์การพยาบาล ถ้าการบริหารงานในระดับนี้ล้มเหลว สิ่งต่าง ๆ ที่ได้วางแผนมาตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลาง จะพลอยล้มเหลวไปด้วย นอกเหนือจากหน้าที่หลักดังกล่าว ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นยังมีหน้าที่ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบในการให้บริการพยาบาลที่ดีที่สุด แก่ผู้ใช้บริการของโรงพยาบาล การทำหน้าที่หัวหน้าทีม การเป็นพี่เลี้ยง เป็นครู และการเป็นผู้นิเทศ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในความดูแลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการเป็นตัวแทน เป็นประชาสัมพันธ์ที่ต้องรักษาภาพพจน์ของโรงพยาบาลตลอดเวลา ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงานก็เป็นอีกบทบาทหนึ่งของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนที่ต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้ในโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ยังได้รับการมอบหมายให้มีภาระรับผิดชอบในการดูแลให้การพยาบาลผู้ป่วยควบคู่ไปกับการบริหาร โดยมีจำนวนผู้ป่วยในความดูแลเท่ากับพยาบาลระดับปฏิบัติการที่เป็นสมาชิกในทีม และในโรงพยาบาลเอกชนอีกหลายแห่งที่มีจำนวนบุคลากรพยาบาลวิชาชีพไม่เพียงพอ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นยังต้องขึ้นปฏิบัติงานในเวรบาย เวรตึก หรือแม้แต่วันหยุด จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนมีภาระรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่หนักมากดังที่กล่าวข้างต้น

รัชนี้ สุจิจันทร์รัตน์ (2546: 21) ได้นำเสนอบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นไว้ 13 ข้อ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคนและรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา
 - 2) ร่วมดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน
 - 3) มอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
 - 4) ประเมินความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 5) ทำการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเต็มที่กับศักยภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน
 - 6) พิจารณาความดีความชอบและเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนระดับเงินเดือน
 - 7) ประเมินปัญหาบุคลากรและทำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่
 - 8) จัดอัตรากำลังการปฏิบัติงานให้เพียงพอและเหมาะสมในแต่ละวัน แต่ละ
- เวร

- 9) สอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากร
- 10) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 11) ดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยแก่การปฏิบัติงาน
- 12) ดำเนินการให้ประโยชน์แก่บุคคลและสวัสดิการแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตาม

สิทธิ

- 13) เสริมสร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน

Clark (1979 อ้างถึงใน อรเพ็ญ พงศ์กล้า 2537: 17) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบพยาบาลวิชาชีพและเจ้าหน้าที่ระดับอื่น ๆ ในหน่วยงานหรือในหอผู้ป่วย เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง แพทย์ ทำให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานอันดี ไว้ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการเป็นผู้นำและมีทักษะด้านการพยาบาล
- 2) สามารถจัดระเบียบงานและนำไปปฏิบัติได้
- 3) มีสัมพันธภาพที่ดี เพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
- 4) มีความสามารถในการตัดสินใจในทางเลือกที่เหมาะสม
- 5) จัดการพัฒนามูลฐานในหน่วยงาน
- 6) มีความยุติธรรมในการกระจายงานและประเมินผล
- 7) จัดสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรสนับสนุน ให้สะดวกในการปฏิบัติงาน

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว จะสังเกตได้ว่าผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นที่จะสามารถปฏิบัติบทบาทหน้าที่ได้ครบถ้วนสมบูรณ์นั้น จะต้องมีความสามารถ หรือศักยภาพ (competency) ที่ดี ซึ่งดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2537) ได้สรุปองค์ประกอบความสามารถต่าง ๆ ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในลักษณะ Competency Cluster ไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้าน quality of nursing care
- 2) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้าน self-development ด้านวิชาการ/ด้านบริหาร/ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านจิตใจ
- 3) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความยึดมั่นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 4) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา และปัญหาเฉพาะหน้าโดยมี evidence based practice บนพื้นฐาน theory and research competencies

- 5) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กรวิชาชีพ และหน่วยงานของตน
- 6) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านการบันทึกและรายงาน
- 7) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากร
- 8) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านเอกสิทธิ์แห่งวิชาชีพ (autonomy)
- 9) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านการบริการต่อชุมชน
- 10) ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีความสามารถด้านการเผยแพร่ผลงาน และการสื่อสาร

จะเห็นได้ว่าเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องมีการเตรียมตัว และมีระบบการบริหารจัดการต่อภาระงานต่าง ๆ ของตนเองเป็นอย่างดี กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ บุคลิกภาพดี กิริยามารยาทเรียบร้อย พุดจาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ของวิชาชีพ และของโรงพยาบาล ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในความดูแลของตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนต้องสนใจในความก้าวหน้าทางวิชาการ หาเวลาเข้าร่วมการประชุมวิชาการ การอบรมสัมมนาต่าง ๆ สนใจติดตามข่าวสารบ้านเมืองและบุคคลในสังคมที่อาจจะมีโอกาสเข้ามาเป็นผู้ใช้บริการของโรงพยาบาล เนื่องจากการรู้จักในบุคคล ตลอดจนผลงานหรือชื่อเสียงของบุคคลนั้นเป็นเสน่ห์และเป็นการสร้างความประทับใจแก่บุคคลนั้น ได้อีกทางหนึ่ง อีกทั้งผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนต้องมีความขยัน มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีความรู้ในเชิงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและกฎหมายทั่วไป ที่สำคัญคือต้องมีความอดทนสูงต่อทุกสถานการณ์โดยเฉพาะต่อการร้องเรียน หรือการแสดงความไม่พอใจของทุกฝ่ายโดยเฉพาะของผู้ใช้บริการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในโรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งในยุคแห่งการแข่งขันสูง และการมองระบบบริการสุขภาพในลักษณะของระบบผลประโยชน์ต่างตอบแทน เช่นในปัจจุบันนี้

1.3 บทบาทของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน

พยาบาลวิชาชีพไม่ว่าจะในโรงพยาบาลของภาครัฐหรือในโรงพยาบาลเอกชนนั้นล้วนมีบทบาทหน้าที่หลักไม่แตกต่างกัน นั่นคือการให้การพยาบาลหรือการปฏิบัติการพยาบาลแก่

ผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการผ่านกระบวนการพยาบาล ซึ่งประพิน วัฒนกิจ (2541) สรุปความหมายไว้ว่า การพยาบาลหรือการปฏิบัติการพยาบาล (nursing care) หมายถึง การกระทำหรือการดูแลต่อร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมของผู้ป่วยด้วยหลักวิชาการพยาบาลทั้งทางด้าน ศาสตร์และศิลป์ ที่ให้แก่ผู้ป่วยทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้เกิดผลต่อการบรรเทา หรือ หายจากความเจ็บป่วย และให้ดำรงไว้ซึ่งสภาวะความสมดุลทางด้านสุขอนามัย เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างปกติได้ในสังคม

1) การพยาบาลทางตรง (direct nursing care) เป็นการให้การพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วยโดยตรง (bed-side nursing) เป็นการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อการรักษาโรค เพื่อความปลอดภัย จากอันตรายและภาวะแทรกซ้อน เพื่อความสบาย และการบำรุงขวัญให้กำลังใจแก่ผู้ป่วยในขณะ เจ็บป่วย รวมทั้งการสอน ให้ความรู้ แนะนำการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ และฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้ป่วย ได้แก่ การทำความสะอาดปากและฟัน การอาบน้ำผู้ป่วยที่เตียง การให้ ยา การฉีดยา การทำแผล เป็นต้น

2) การพยาบาลทางอ้อม (indirect nursing care) เป็นการปฏิบัติงานด้านบริการ พยาบาลที่สนับสนุน เอื้ออำนวย หรือส่งเสริมการปฏิบัติการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วยทางตรง ซึ่งอาจจะ เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหาร การดูแลให้การพยาบาล และเรื่องวิชาการพยาบาลที่มีผลต่อการให้การ พยาบาลทางตรงแก่ผู้ป่วย อาทิ การเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการพยาบาลทางตรง การจัดยา รับประทาน การจัดเตรียมยาฉีด การบันทึกแผนการพยาบาล และบันทึกผลการพยาบาล เป็นต้น

พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไข เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 มาตรา 4 กำหนดขอบเขตการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ไว้ว่า

“การประกอบวิชาชีพการพยาบาล” หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่การพยาบาล ต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน โดยกระทำการต่อไปนี้

- 1) การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ อนามัย
- 2) การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ การแก้ปัญหาความเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การรุกรามของโรค และการฟื้นฟูสภาพ
- 3) การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้ภูมิคุ้มกัน โรค

4) ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรคทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาลในการประเมินสุขภาพการวินิจฉัยปัญหา การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน จะกระจายปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาลเป็นส่วนใหญ่ โดยหน่วยงานที่มีอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพมากที่สุดในทุกโรงพยาบาลได้แก่หอผู้ป่วย ส่วนที่เหลือจะปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ อาทิ แผนกผู้ป่วยนอก แผนกผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ห้องผ่าตัด ห้องคลอด แผนกผู้ป่วยวิกฤติ ห้องเด็กอ่อน หน่วยไตเทียม และศูนย์โรคหัวใจ เป็นต้น การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนจะปฏิบัติตามนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล ซึ่งจะอิงตามมาตรฐานของสภาการพยาบาลเป็นหลัก ร่วมกับข้อกำหนดของกองประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลและตรวจเยี่ยมการปฏิบัติตามมาตรฐานของโรงพยาบาลเอกชนเป็นประจำทุกปี โดยนโยบายจากฝ่ายการพยาบาลจะส่งผ่านลงมาทางผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นหรือหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลทุกหน่วย

ฟาริดา อิบราฮิม (2541: 162-164) กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการขณะให้บริการ ได้แก่

1. บทบาทให้การดูแล พยาบาลวิชาชีพจะให้การดูแลตามแผนการรักษาที่กำหนด เมื่อประเมินปัญหาของผู้ใช้บริการได้แล้ว สำหรับด้านการส่งเสริมสุขภาพเพื่อให้คนได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน พยาบาลวิชาชีพต้องตัดสินใจให้เหมาะสม
2. บทบาทครู พยาบาลวิชาชีพมีหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับภาวะสุขภาพและการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสม พยาบาลวิชาชีพต้องประเมินความพร้อมและความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ วางแผนการสอนผู้ใช้บริการและครอบครัว
3. บทบาทผู้นำ พยาบาลวิชาชีพมีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายของการมีสุขภาพดี มีการใช้อำนาจที่เหมาะสม สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้แก้ไขสถานการณ์ และพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้
4. บทบาทผู้ให้การปรึกษาหารือ การปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือเพื่อการตระหนักในภาวะเครียดและการปรับตัวได้เหมาะสม พยาบาลวิชาชีพต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำเพียงพอที่จะวิจารณ์สถานการณ์ สังเคราะห์ข้อมูล และประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจนการประเมินผลความก้าวหน้า

5. บทบาทผู้จัดการ ในการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพต้องทำหน้าที่บริหารพร้อมกันทั้งด้านบริหารคน บริหารการพยาบาล บริหารสภาพแวดล้อม และยังต้องพัฒนาวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการวิจัยทางการพยาบาล

6. บทบาทผู้ร่วมงาน พยาบาลวิชาชีพต้องปฏิบัติงานเป็นทีมสุขภาพ จึงต้องมีทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพ เรียนรู้งานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการทั้งหมด

7. บทบาทผู้ปรึกษาหารือหรือขอคำปรึกษาในกรณีที่ผู้ใช้บริการต้องการการดูแลเป็นพิเศษ พยาบาลวิชาชีพสามารถหาแหล่งให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมให้แก่ผู้ใช้บริการได้

8. บทบาทผู้เปลี่ยนแปลง พยาบาลวิชาชีพสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใช้บริการหรือสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพผู้ใช้บริการทั้งที่บ้านและที่โรงพยาบาล

9. บทบาทผู้แทน พยาบาลวิชาชีพต้องเป็นคนกลางระหว่างผู้ใช้บริการ ครอบครัว และแพทย์ เพราะพยาบาลวิชาชีพทราบข้อมูลและปัญหาของผู้ใช้บริการทั้งหมด สามารถช่วยให้ผู้ใช้บริการได้รับการดูแลที่รวดเร็ว ปลอดภัย

10. บทบาทผู้ประสานด้านศาสนาและวัฒนธรรม พยาบาลวิชาชีพต้องเรียนรู้ลักษณะวัฒนธรรมและศาสนาของผู้ใช้บริการเพื่อนำไปวางแผนการพยาบาลให้สอดคล้องและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับระบบความเชื่อของผู้ใช้บริการ

พยาบาลวิชาชีพในระดับปฏิบัติการ เป็นกลุ่มวิชาชีพที่ปฏิบัติงานโดยตรงและมีความใกล้ชิดกับผู้ป่วย ผู้ใช้บริการมากที่สุด โดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยต่าง ๆ เพราะต้องให้การดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมงเป็นประจำทุกวัน จึงสามารถกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของการให้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ อีกทั้งยังส่งผลกระทบไปถึงการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และระดับสูง ตลอดจนคุณภาพและชื่อเสียงของโรงพยาบาลได้อีกด้วย และในขณะที่ภาวะการแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนยังคงดำเนินการแข่งขันกันสูงอย่างต่อเนื่อง โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งต่างก็พยายามหาทางอยู่รอดโดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินการ เพิ่มคุณภาพการบริการ เปลี่ยนกลยุทธ์ในด้านการตลาด เพื่อรักษาสัดส่วนลูกค้าเดิมไว้ และเพิ่มปริมาณลูกค้าใหม่ให้มากที่สุด เรื่องของภาพลักษณ์ที่ดี และการบริการที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้มาใช้บริการถือว่าเป็นส่วนเสริมที่สำคัญอย่างยิ่งนอกเหนือไปจากคุณภาพของแพทย์ และการมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย (วีระศักดิ์ พุทธาศรีและคณะ 2544) บริการพยาบาลซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอยู่ตลอดเวลา จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพมิใช่จะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะแต่ให้การพยาบาลเท่านั้น พยาบาลวิชาชีพยังต้องรับผิดชอบในการบริหารหรือจัดการและควบคุม

งานการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ใช้บริการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนบริหารบุคลากรทางการพยาบาล และบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ทุกประเภท (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2536)

จากการรวบรวมความคิดเห็นของนักวิชาการ ที่ศึกษาคุณสมบัติของบุคลากรพยาบาลที่พึงประสงค์ในอนาคต ได้สรุปคุณลักษณะของบุคลากรพยาบาล (หรือพยาบาลวิชาชีพในการศึกษานี้) ที่พึงประสงค์ในอนาคตไว้ ดังนี้ (อำพล จินดาวัฒนะ 2539; วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ 2541; Conway-Welch 1999 อ้างถึงใน สุพัตรา มะปรางหวาน 2546: 40)

1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านความคิดและสติปัญญา พยาบาลวิชาชีพจะต้องมีความรู้ทั้งด้านพยาบาลศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ตลอดจนเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับวิธีการค้นคว้าหาความรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมีโลกทัศน์ที่กว้าง

2) มีความสามารถและทักษะทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาล และทักษะส่วนบุคคล พยาบาลวิชาชีพจะต้องมีทักษะทั้งในการปฏิบัติการพยาบาลขั้นพื้นฐานและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านการบริการพยาบาลที่ทันสมัย สามารถให้การพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ มีภูมิปัญญาที่จะใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีทักษะในการเขียน การพูด และการติดต่อสื่อสารด้วยภาษาสากลได้

3) มีคุณธรรม จริยธรรมทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ซึ่งหมายถึงการมีวินัย รู้จักบทบาทหน้าที่ของตน และเห็นในประโยชน์ของส่วนรวม

4) มีศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจริงใจ อารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ

5) มีภาวะผู้นำ สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สามารถสร้างทีมงานและเครือข่ายเพื่อดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยีและสุขภาพ

6) มีความสามารถในการจัดการด้านการดูแลสุขภาพแก่ผู้ใช้บริการอย่างมีคุณภาพ มีส่วนร่วมและพัฒนาเครือข่าย โดยคำนึงถึงความครอบคลุมประชากรทุกกลุ่ม

7) มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่อวิชาชีพพยาบาล

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน

ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ เพราะการที่พยาบาลวิชาชีพมีความรู้สึกทางบวก ชื่นชอบ และมีความสุขกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะมีผลให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่น อุทิศตน

เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้บริการได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสนองตอบตามความคาดหวัง (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร 2550: 239)

Buchan (1999 อ้างถึงใน กฤษดา แสงวดี 2548: 6-31) ศึกษาพบว่าคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พยาบาลออกจากวิชาชีพ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การบริหารจัดการ และการเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับวิชาชีพ

ผู้บริหารการพยาบาลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ กำกับดูแล และปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพพระคัมภีร์ปฏิบัติมากที่สุดในทุกหน่วยงานทางการพยาบาล คือ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในฐานะของหัวหน้าหน่วยงานนั้น ภาระการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่พยาบาลวิชาชีพในหน่วยงาน โดยหวังผลให้เกิดแรงจูงใจ สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และธำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพไว้ในองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุดจึงเป็นบทบาทที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน อรรถเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) กล่าวว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งในการศึกษานี้คือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างคุณภาพบริการพยาบาล ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญสูงสุดของงานในโรงพยาบาลเอกชน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายคือ พยาบาลวิชาชีพ ถ้าพยาบาลวิชาชีพเหล่านี้มีความเต็มใจ ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และได้มีการพัฒนาต่อไปเป็นลำดับแล้ว ย่อมส่งผลให้บริการพยาบาลมีคุณภาพสูงสุดได้อย่างต่อเนื่อง นั่นคือพยาบาลวิชาชีพต้องมีความพึงพอใจในงานที่สูงพอ จึงจะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพในฐานะของหัวหน้าหน่วยงาน จึงเป็นผู้สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพยาบาลวิชาชีพได้

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530) กล่าวถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น (หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล) ควรปฏิบัติต่อพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีดังนี้

1. ยกย่องชมเชยเมื่อพยาบาลวิชาชีพกระทำความคิด และแนะนำอย่างนุ่มนวลเมื่อทำผิดพลาด ถ้าจะติต้องเป็นการติเพื่อก่อและให้เหตุผลที่ดีและคำแนะนำที่ถูกต้อง
2. อธิบายหรือชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงานที่พยาบาลวิชาชีพต้องรับผิดชอบ ให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะคนเราจะปฏิบัติงานได้ดีต่อเมื่อได้รับรู้สิ่งนั้น
3. ให้ความสำคัญในงานที่พยาบาลวิชาชีพต้องรับผิดชอบ จะช่วยให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนสำคัญในหน่วยงาน

4. เปิดโอกาสให้พยาบาลวิชาชีพได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวของพยาบาลวิชาชีพ จะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น

5. การนิเทศควรกระทำอย่างกว้าง ๆ ให้ความอบอุ่นและความมั่นใจแก่พยาบาล วิชาชีพตามสมควร

6. จัดอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ให้มีจำนวน เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

7. มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานพอสมควร โดยคำนึงถึงผลงาน และความ พยายามของผู้ปฏิบัติงานด้วย

8. ให้ความเป็นธรรมแก่พยาบาลวิชาชีพผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่มีอคติ

9. สนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพ ได้รับความก้าวหน้า ทั้งในด้านส่วนตัวและใน หน้าที่การงานตามโอกาสอันสมควร

10. การสั่งงานควรอธิบายให้เข้าใจแจ่มแจ้ง ชัดเจน เพื่อความมั่นใจในการ ปฏิบัติงาน และให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่พยาบาลวิชาชีพ ไม่ควบคุมจนเกินไป แต่ถ้ามีปัญหาที่ ควรช่วยเหลือแก้ไข

11. ในกรณีที่พยาบาลวิชาชีพกระทำความผิด ควรเปิดโอกาสให้ได้ชี้แจง ไม่ใช่ อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน

12. ควรใช้ความรู้ ความสามารถของพยาบาลวิชาชีพให้มากที่สุด ไม่อวดฉะฉาน และกล้ายอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้

13. ควรมีศิลปะในการสั่งงาน การพูด การติชมและการฟัง ทั้งการวางตัวให้ เหมาะสมที่จะเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยกตนข่มท่าน ควรระลึกเสมอว่าทุกคนมีศักดิ์ศรี ในตัวของตัวเอง

14. ให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาทั้งส่วนตัวและการปฏิบัติงานตามสมควร

15. สนใจเกี่ยวกับสวัสดิภาพ และรักษาผลประโยชน์ที่พยาบาลวิชาชีพควรจะ ได้รับในหน้าที่การงาน

16. เมื่อทำผิดพลาดควรยอมรับผิดและขอโทษ ไม่ควรโยนความผิดให้ผู้อื่น ซึ่งจะ สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และ อภิญญา จำปามูล (2548: 12-10) นำเสนอว่า ผู้บริหาร การพยาบาลระดับต้น ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ความมีคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นตำแหน่งที่สำคัญเทียบเท่ากับระดับ

ผู้จัดการ (manager) ในองค์กรธุรกิจ ผู้ที่จะเข้ามาทำหน้าที่นี้จำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารที่ดีร่วมกับสมรรถนะความเป็นผู้นำในการให้บริการพยาบาล จากการศึกษาของทองกษัตริย์ สกลโกสม และสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2535) เกี่ยวกับการเตรียมตัวเพื่อรับตำแหน่งผู้บริหาร พบว่า นอกจากจะต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการตามขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารการพยาบาลยังต้องเพิ่มสมรรถนะการบริหารในระดับมาก ทั้งในด้านภาวะผู้นำ และการเป็นผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลง

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550: 244, 254) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลไว้ว่า ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ด้านผู้บริหารการพยาบาล ด้านงานที่รับผิดชอบ ด้านผู้ร่วมงาน และปัจจัยส่วนบุคคล โดยปัจจัยด้านผู้บริหารการพยาบาลนั้น พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

จะเห็นได้ว่าหากพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนซึ่งมีการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมาย คุณภาพตลอดจนชื่อเสียงและการแข่งขันของโรงพยาบาลได้ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรงและมีความใกล้ชิดกับผู้ให้บริการมากที่สุด และมีจำนวนมากที่สุดในกลุ่มบุคลากรด้านสุขภาพ ดังที่กล่าวแล้วในเบื้องต้นนั้น ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเป็นอย่างดี โดยผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่นในความสามารถ ให้ข้อมูลต่าง ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล ย่อมส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เกิดความมั่นใจ ทุ่มเทพลังกาย พลังใจและรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งผลถึงความสำเร็จและความมีคุณภาพได้

2. ภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการองค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ (ยงยุทธ เกษสาคร 2549) โดยที่ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและค่านิยมที่ถูกต้อง รวมทั้งสามารถสื่อ ถ่ายทอดค่านิยมกับทิศทางและความคาดหวังที่เหมาะสมสู่พนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้นำยังต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

(empowerment) แก่พนักงานในระดับรอง ๆ ลดหลั่นลงมา จนถึงขั้นเกิดความคล่องตัว เกิดนวัตกรรม และเกิดการเรียนรู้ขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับพนักงานแต่ละคน (นิตย สัมมาพันธ์ 2546) และขงพุทธ เกษสาคร (2549) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักในการบริหารที่สำคัญซึ่งก็คือ คน ฉะนั้นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้นำนอกจากการพยายามทำความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารต้องไม่ลืมความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของการทำงานร่วมกันของคนด้วย ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับพื้นฐานพฤติกรรม การทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงาน และเจตคติส่วนบุคคล นอกจากนี้ผู้นำยังต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ดูแลให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสม ความยุติธรรม ความเสมอภาค และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจที่มีส่วนเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้สำเร็จได้ทั้งสิ้น ดังจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจอาจจะกระทำได้โดยผู้นำหรือผู้บริหารเพียงคนเดียวแต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำได้โดยผู้นำเพียงคนเดียว ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้นำได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำคือสามารถโน้มน้าว จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความเต็มใจ (ธงชัย สันติวงษ์ 2537)

อย่างไรก็ตาม “ภาวะผู้นำ” เป็นปรากฏการณ์บนโลกมนุษย์ที่กล่าวได้ว่ามีผู้เฝ้าคอยติดตามสังเกตการณ์มากที่สุด แต่มีผู้ที่เข้าใจเรื่องนี้น้อยที่สุดปรากฏการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะธรรมชาติของ “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน โดยที่แม้ในปัจจุบันแนวคิดในเรื่องนี้ก็ยังไม่มีหยุดนิ่ง และมีวิวัฒนาการและพัฒนาการอยู่อย่างต่อเนื่องควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลา

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตามเพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) การสื่อความหมายและ 4) สถานการณ์ (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และ อภิญญา จำปามูล 2549)

ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคนและระบบขององค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ได้ (นิตย สัมมาพันธ์ 2546)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่น หรือร่วมกันกระทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (เมทินี จิตรอ่อนน้อม 2541)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ คือ คุณสมบัติเช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ความเป็นกัลยาณมิตรคือลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำ (พระธรรมปิฎก 2540)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2538)

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบังคับบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526)

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่เพิ่มขึ้นมากกว่าและเหนือกว่ากลไกปกติที่ใช้ในการกำกับ ดูแลงานขององค์การเป็นประจำ (Katz & Kahn, 1978: 528 cited in Yukl, 2006: 5)

ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้ (Drath & Palus, 1994 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548)

ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1976 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548)

ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับ ขอบตามในสิ่งที่ต้องปฏิบัติและเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคลากรเข้าใจในเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน (Yukl, 2006: 10)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้นำใช้สติปัญญา ความดีงาม ความเป็นกัลยาณมิตร และความรู้ความสามารถ สร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นซึ่งเรียกว่าผู้ตามโดยมีการสื่อความหมายและ สถานการณ์เป็นองค์ประกอบรวม เพื่อให้เกิดการยอมรับ ขอบตาม มีความยึดมั่น ผูกพันในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันนักวิชาการในกลุ่มประเทศทางตะวันตกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait leadership theories) 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theories)

3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership theories) และ 4) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories) มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Leadership theories)

กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะหรือลักษณะเด่นของผู้นำ (leadership traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้ามักกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำการวิจัยด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นักวิจัยในยุคต้น ๆ จึงเริ่มพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ซึ่งจะใช้เป็นข้อแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leaders) ออกจากผู้บริหารที่ไม่ใช่ผู้นำ (non leaders)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่จัดอยู่ในทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำได้แก่ ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ของสต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างถึงในบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550) ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (born to be a leader) ไม่สามารถเรียนรู้ และพัฒนาหรือเสริมสร้างได้เอง ซึ่งก่อนหน้านั้นในยุคแรก ๆ นักวิจัยส่วนใหญ่พบว่าคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะครอบคลุมถึง คุณลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะท่าทาง เป็นต้น พื้นฐานด้านบุคลิกภาพ (aspects of personality) ซึ่งต้องวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่น ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ (self-esteem) ความต้องการความโดดเด่นเหนือผู้อื่น (dominance) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) เป็นต้น รวมไปถึง ความถนัดส่วนบุคคล (aptitudes) เช่นระดับสติปัญญาทั่วไป (general intelligence) ความสามารถในการเจรจา (verbal fluency) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นต้น ซึ่งสต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948) ได้ทบทวนงานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าว (คริสต์ศักราช 1904 - 1948) จำนวน 124 เรื่อง พบว่าคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ที่ใช้ความสามารถของตนโน้มน้าวและช่วยเหลือให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้บรรลุเป้าหมายได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความไวในการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น (alertness to the needs of others) ความเข้าใจในงาน (understanding of the tasks) ความสามารถในการเป็นผู้ริเริ่มหาแนวทางและเกาะติดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (initiative and persistence in dealing with problems) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความยินดีที่จะยอมรับภาระรับผิดชอบต่าง ๆ (desire to accept responsibility) และ ความพร้อมที่จะอยู่ในฐานะตำแหน่งที่อยู่เหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการควบคุม

ต่อมาในปีคริสต์ศักราช 1974 สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 cited in Yukl, 2006: 184) ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่มีผู้ศึกษาไว้ในระหว่างปี คริสต์ศักราช 1949-1970 จำนวน 163 กรณี พบว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมี

ประสิทธิผลของผู้นำที่พบในครั้งนี้มีทั้งที่ซ้ำกับการศึกษาในครั้งก่อนหลายประการและได้พบคุณลักษณะรวมทั้งทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วยหลายประการเช่นกัน สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (adaptable to situation) 2. รับรู้ต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (alert to social environment) 3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (ambitious, achievement orientation) 4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (assertive) 5. ให้ความร่วมมือ (cooperative) 6. ตัดสินใจดี (decisive) 7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (dependable) 8. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (dominant, power motivation) 9. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (energetic, high activity level) 10. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (persistent) 11. มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) 12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (tolerance of stress) 13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (willing to assume responsibility)	1. เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา (clever, intelligent) 2. มีทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skilled) 3. มีความคิดสร้างสรรค์ (creative) 4. มีความนุ่มนวลและมีอักษาศักดิ์ (tactful and diplomatic) 5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (fluent in speaking) 6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (knowledgeable about the work) 7. มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร (organized, administrative ability) 8. มีความสามารถในการชักชวน (persuasive) 9. มีทักษะทางสังคม (social skilled)

ที่มา: Stogdill (1974) cited in Yukl, 2006. *Leadership in Organizations*.

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้ของสต็อกคิลล์ช่วยสร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลในการนำมากขึ้น หลังจากที่ในช่วงแรก ๆ นักวิจัยให้ความเชื่อถือในเรื่องนี้น้อยมาก อย่างไรก็ตามประเด็นในด้านคุณลักษณะก็ไม่อาจจะรับประกันประสิทธิผลได้แน่นอน การศึกษาในระยะต่อมาพบว่าคุณลักษณะแบบหนึ่งของผู้นำอาจมีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจจะไม่ได้ผลในสถานการณ์อื่น ๆ ที่ต่างไปก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้นคือผู้นำสองคนที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน อาจจะทำให้ประสิทธิผลในสถานการณ์เดียวกันก็เป็นได้ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ 2548: 105)

2.2.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theories)

เมื่อประเด็นในด้านคุณลักษณะไม่อาจจะรับประกันประสิทธิผลของผู้นำได้อย่างชัดเจน ในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันเหความสนใจมาสู่การค้นหาคำตอบในอีกมิติหนึ่ง นั่นคือ การค้นหาพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และมีความแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และหากยึดถือปฏิบัติตามพฤติกรรมนั้นแล้วก็จะสามารถประสบความสำเร็จในการนำได้เช่นกัน การศึกษาในกลุ่มนี้จึงมุ่งค้นหาคำตอบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำ (leadership style) มีกี่แบบ แบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุดต่อความสำเร็จของงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมได้แก่

1) การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) เคิร์ต เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา สนใจศึกษาปฏิกิริยาของนักเรียนที่เข้าค่ายฤดูร้อนร่วมกันในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษ 1930 ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ สรุปเป็นแบบพฤติกรรมได้ 3 แบบดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader behavior) ได้แก่ ผู้นำที่มักตัดสินใจด้วยตัวเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือใช้การสื่อสารทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจ บางครั้งใช้การลงโทษ และเน้นผลงาน พฤติกรรมผู้นำลักษณะนี้เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีนิสัยเฉื่อยชา ขาดความรับผิดชอบ หรือในสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉิน ต้องการการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเพื่อป้องกันการเสียหาย การบริหารงานแบบเผด็จการ จะทำให้บรรยากาศการทำงานตึงเครียด

(2) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader behavior) นั่นคือผู้นำจะคำนึงถึงศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ใช้การสื่อสารสองทาง การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จากการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารแบบประชาธิปไตย จะช่วยเพิ่มบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน ตลอดจนประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม (Lewin & Stringer, 1968; Upenieks, 2002 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยเหมาะที่จะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้น รับผิดชอบ มีความสามารถ และชอบความมีอิสระในการทำงาน

(3) พฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leader behavior) ได้แก่ผู้นำที่ตามใจ ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ตัดสินใจกันตามลำพัง ไม่ติดตาม ไม่ควบคุม ให้ข้อมูลย้อนกลับน้อย การบริหารในลักษณะนี้หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มี

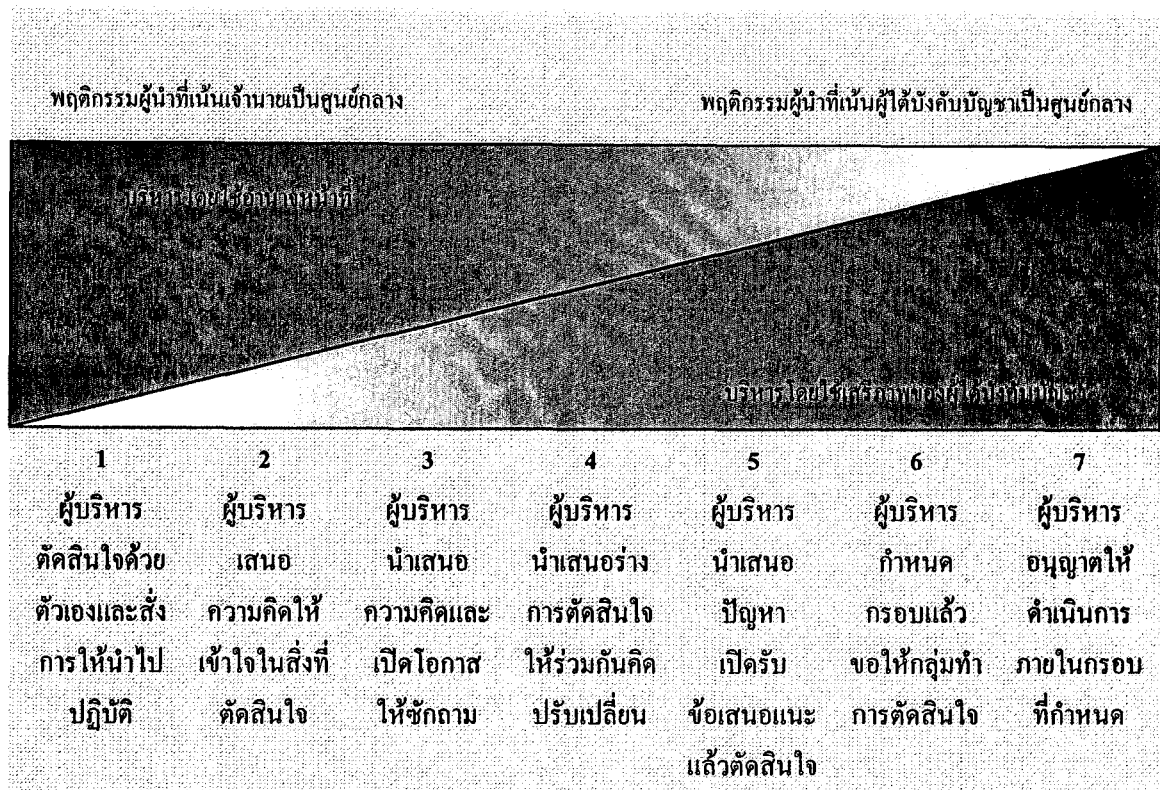
ความรับผิดชอบ ไม่มีวินัยและไม่สามารถบริหารจัดการตนเองได้ ก็จะทำให้ผลผลิตไม่มีคุณภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ

2) การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (*The Ohio State University Studies*) ในช่วงปีคริสต์ศักราช 1940 คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมีการพัฒนาเครื่องมือชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ สำหรับให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาวិจัยพบว่าสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

(1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน (*Initiating structure behavior*) ผู้นำในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับงานและเป้าหมายขององค์การมากกว่าสิ่งอื่น จะควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการสื่อสารทางเดียว

(2) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน (*Consideration behavior*) เป็นกลุ่มผู้นำที่จะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผนงานการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ยอมรับในความคิด ความรู้สึก มุ่งสร้างความเข้าใจต่อกัน ใช้การสื่อสารสองทาง

3) การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (*The Harvard Studies*) ในช่วงปีคริสต์ศักราช 1958 โรเบิร์ต แทนนอบอม และ วอร์เรน เอช ชมิทท์ (Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt) ได้นำผลการวิจัยมาพัฒนาเครื่องมือจำแนกพฤติกรรมของผู้นำ เรียกว่า “Continuum of Leader Behaviors” ซึ่งจะจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 ช่วงเริ่มจากพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการมากที่สุด (อยู่ด้านซ้ายสุด) ซึ่งเป็นผู้นำที่เน้นเจ้านายเป็นศูนย์กลาง (Boss centered leadership) และพฤติกรรมของผู้นำที่ลดความเป็นเผด็จการลงเรื่อย ๆ ไปทางด้านขวากระทั่งถึงขวสุดคือผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subordinate centered leadership) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมผู้นำของแทนเนนบอม และ ชมิคท์

4) การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของแม็กเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) ปีคริสต์ศักราช 1960 ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ทำการศึกษาและจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้จัดการทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X Manager) และผู้จัดการทฤษฎีวาย (Theory Y Manager) ตามความคิดเห็นของผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ทฤษฎี	พฤติกรรมผู้นำ
เฉื่อยงาน ไม่รับผิดชอบ ต้องจูงใจด้วยเงินหรือสิ่งที่ต้องการ งานไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	ทฤษฎีเอ็กซ์	บังคับ ข่มขู่ ควบคุมใกล้ชิด
ขยัน ตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ ควบคุมตนเองให้งานแล้วเสร็จทันเวลาได้	ทฤษฎีวาย	ให้อิสระในการทำงาน ไม่บังคับข่มขู่

5) การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (*University of Michigan Study*) ในปีคริสต์ศักราช 1947 เรนสิส ลิเคิร์ท (Rensis Likert) และคณะแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำโดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย บริษัทผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่ เป็นต้น จากผลการวิจัยสามารถนำมาจำแนกแบบพฤติกรรมผู้นำได้ 2 ลักษณะดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (*Task-oriented behavior*) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลของงานเท่านั้น

(2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (*Relationship-oriented behavior*) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย จะให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและมุ่งสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจ การให้เกียรติและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า

แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะมีความคล้ายคลึงกับแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีจุดเน้นที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย

6) การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (*Blake and Mouton's Managerial Grid*) ปีคริสต์ศักราช 1964 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้พัฒนาตาข่ายภาวะผู้นำ (*Leadership grid*) ขึ้น โดยนำผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมาเป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและมูตันประกอบด้วยมิติ 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (*production oriented*) และมิติที่ให้ความสำคัญกับคน (*people oriented*) แต่ละแกนให้ระดับความมากน้อยของพฤติกรรมแกนละ 9 ระดับ ซึ่งจะจำแนกพฤติกรรมผู้นำได้ทั้งหมดถึง $9 \times 9 = 81$ แบบ แต่ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำหลักแบ่งได้เป็น 5 แบบดังนี้

สูง

9	1,9								9,9
8	ผู้นำแบบชอบสังสรรค์ (Country club)				ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team)				
7									
6									
5					5,5				
4				ผู้นำแบบสายกลาง					
3									
2	ผู้นำแบบไม่ใส่ใจ (Impoverished)				ผู้นำแบบมุ่งมั่น (Authority)				
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ต่ำ

สูง

พฤติกรรมมุ่งผลผลิต (Concern for result)

ภาพที่ 2.3 ตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

(1) แบบ 1,1 เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบไม่ใส่ใจ (impoverished)

หมายถึงผู้นำที่ไม่ใส่ใจทั้งคนทั้งงาน ทำงานโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

(2) แบบ 9,1 เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมั่น (authority-compliance)

หมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงผลสำเร็จของงานสูง คำนึงถึงคนต่ำ ไม่สนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจของคนทำงาน

(3) แบบ 1,9 เรียกว่าพฤติกรรมแบบชอบสังสรรค์ (country club)

หมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงผลสำเร็จของงานต่ำกว่าการคำนึงถึงคนทำงาน

(4) แบบ 5,5 เรียกว่าพฤติกรรมแบบสายกลาง (middle of the road)

หมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงผลสำเร็จของงานและของคนปานกลางเท่า ๆ กัน ไม่มุ่งทางใดทางหนึ่งเกินไป

(5) แบบ 9,9 เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทีม (team) หมายถึงผู้นำที่

คำนึงถึงผลสำเร็จของงานสูงในขณะเดียวกันก็คำนึงถึงด้านคนทำงานสูงเท่า ๆ กัน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิภาพของงาน และขวัญกำลังใจของพนักงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในองค์กร

2.2.3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory)

หลักการของทฤษฎีกลุ่มนี้คือ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำใดที่จะเหมาะสมกับทุก ๆ สถานการณ์ ผู้นำที่ดีควรจะสามารถปรับพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ (Fiedler's Leadership Contingency Theory) เฟรด อี ฟิวดเลอร์ (Fred E. Fiedler) เป็นผู้ริเริ่มพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ฟิวดเลอร์ได้พัฒนามาตรวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุดชื่อ Least Preferred Coworker Scale (LPC Scale) เป็นมาตรวัดจำแนกความหมายแบ่งเป็น 8 ช่วง เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นสำหรับให้ผู้บริหารประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเองว่าตนเองเป็นผู้นำที่เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องปฏิบัติงานด้วย

ตัวอย่างมาตรวัด LPC

พึงพอใจ	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่พึงพอใจ
อบอุ่น	8 7 6 5 4 3 2 1	เย็นชา
ยอมรับ	8 7 6 5 4 3 2 1	ปฏิเสธ

การแปลผลคะแนน ถ้าคะแนนก่อนไปทางน้อยหมายความว่า ผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task oriented)

ถ้าคะแนนก่อนไปทางมากหมายความว่า ผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship oriented)

นอกจากนี้ฟิวดเลอร์ยังรวบรวมผลงานวิจัยที่ตนเองเคยศึกษาไว้เป็นระยะ ในช่วงเวลาประมาณ 40 ปี มาวิเคราะห์สรุปเป็นหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องปรับพฤติกรรมการนำกลุ่มหรือทีมให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์หรือสามารถควบคุมสถานการณ์ (situational control) ได้ ซึ่งฟิวดเลอร์กำหนดตัวแปรไว้ 3 สถานการณ์ดังต่อไปนี้

(1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Relationship) หากสถานการณ์ในขณะนั้นสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในระดับที่ดี มีความคุ้นเคยกัน มีการยอมรับ ไว้วางใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะควบคุมได้ง่ายหรือเรียกว่าควบคุมได้สูง ผู้นำก็จะสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (task oriented) ได้เลย ซึ่งระดับสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกขึ้นอยู่กับทั้งบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำเอง

(2) โครงสร้างงาน (Task Structure) ในสถานการณ์ที่งานที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้นมีโครงสร้างงานชัดเจนในประเด็นต่าง ๆ เช่น ระเบียบกิจชัดเจน มีวิธีการทำงานที่เข้าใจชัดเจน ตลอดจนมีการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาไว้ชัดเจน เมื่อนั้นผู้นำ

หรือผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมงานได้ง่ายขึ้น แต่หากสถานการณ์กลับตรงกันข้าม ผู้นำหรือผู้บริหารก็ควรใช้หลักการบริหารที่ต้องมีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด สอนงาน ให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะรวมถึงให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประพฤติดีวินัยหรือมีการกระทำไม่เหมาะสม ก่อปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำควรใช้อำนาจโดยตำแหน่งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ซึ่งอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำแต่ละคนก็จะมีมากน้อยต่างกัน และฟีเดลอร์ได้นำสถานการณ์ทั้งสาม และหลักการพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์มาบูรณาการเป็นแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อแสดงให้เห็นว่าระดับของการควบคุมของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตัวแปร/กลุ่ม	1	2	3	4	5	6	7	8
สัมพันธภาพผู้นำ/สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	ชัดเจน	ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ชัดเจน	ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน
อำนาจโดยตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
ระดับการควบคุมต่อสถานการณ์	สูงมาก	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
แบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งงาน

จากตารางจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะมีระดับการควบคุมได้สูงมากเนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างงานที่ชัดเจน และผู้นำเองก็มีอำนาจโดยตำแหน่งสูงมาก ซึ่งจะตรงข้ามกับสถานการณ์ที่ 8 และเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะควบคุมได้น้อยหรือยากที่สุด

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนา

โดยเฮาส์ (House, 1971 cited in Yukl, 2006) ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยมีหลักการว่า หากผู้นำมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ตรงกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการมอบหมายที่ท้าทายความสามารถ มีความก้าวหน้าและมีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและ

ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงาน ซึ่งคุณลักษณะหรือพฤติกรรมผู้นำเข้าสัที่กำหนดไว้ 4 แบบ ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550: 295)

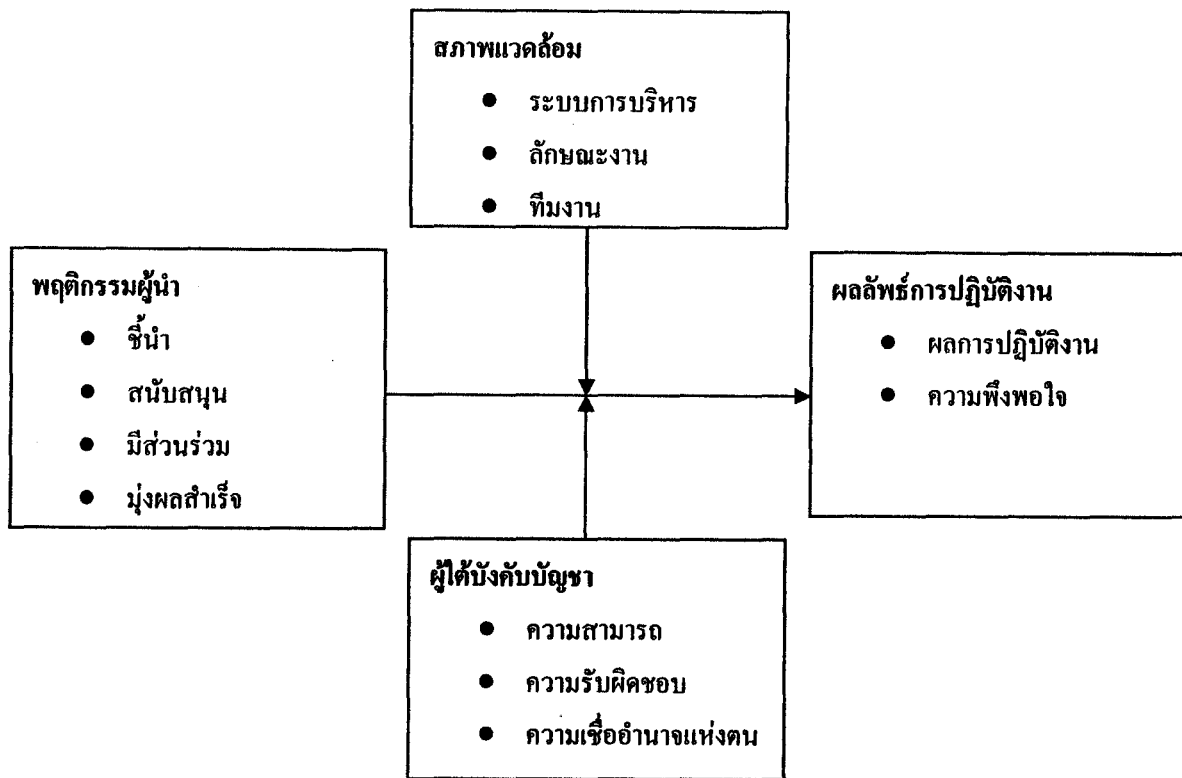
(1) *ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership)* ผู้นำกระทำบทบาทวางแผน กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติ ชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่างานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้างและปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติตามที่ผู้นำกำหนด

(2) *ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership)* ผู้นำกระทำบทบาทสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า อธิบายและชี้แจงเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทของตนเอง กำเนึงถึงความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย มีความเป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชาเปิดเผยและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค

(3) *ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)* ผู้นำกระทำบทบาทเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยึดหลักปรัชญา “ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ” ให้เอกสิทธิ์ในการทำงาน (autonomy) หมายถึงให้อิสระ (independent) ให้อำนาจ (authority) และกระจายความรับผิดชอบ (responsibility) ให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่

(4) *ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-oriented leadership)* ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพงาน ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้เข้าสัยังได้อธิบายว่าแบบพฤติกรรมผู้นำจะมีผลต่อความพยายามและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความสามารถในงาน ความรับผิดชอบและความตระหนักในขอบเขตการควบคุมผลจากการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในงานของตน ประกอบกับคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบการบริหารงาน การปกครอง และลักษณะทีมงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงาน

ที่มา: บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการพยาบาล ในศตวรรษที่ 21

จากภาพจะเห็นได้ว่า ผู้นำควรเลือกใช้แบบพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาและในที่สุดจะนำไปสู่การเกิดความพยายาม ความพึงพอใจและผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสะท้อนได้ถึงความสำเร็จของผู้นำ

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์-เบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard's Situational Leadership Theory) (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ 2548: 253) เฮร์เซย์-เบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลไว้ว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตามให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ตามลักษณะพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย กล่าวคือทางด้านผู้นำเองได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งเฮร์เซย์-เบลนชาร์ดอธิบายว่าจะก่อให้เกิดแบบพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling หรือ S₁) คือเน้นการสั่งการ ตัดสินใจเอง ใช้มาตรการการควบคุมติดตามงานใกล้ชิด มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ 2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือ S₂) คล้ายแบบแรกแต่ยังเปิดช่องทาง

หรือโอกาสให้ผู้ตามซักถามหรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้ ผู้นำจะคอยให้คำปรึกษาหรือเป็นเสมือนพี่เลี้ยง เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์สูงทั้งคู่ 3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating หรือ S_3) แบบนี้ผู้นำจะทำตัวเหมือนสมาชิกของกลุ่ม ไม่นำ ไม่ควบคุมสั่งการแต่จะใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นแบบที่มุ่งความสัมพันธ์สูงมุ่งงานต่ำ และ 4) ผู้นำแบบมอบหมาย/กระจายงาน (Delegating หรือ S_4) คือจะให้ความเชื่อถือไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ความสามารถตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม จึงมอบหมายงานให้ผู้ตามรับผิดชอบตลอดกระบวนการ ไม่ติดตามควบคุม เรียกว่าเป็นแบบที่มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์ต่ำทั้งคู่ ในส่วนของผู้ตามนั้นเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดพิจารณาจากวุฒิภาวะของผู้ตาม (follower maturity) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติสองประการ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานและความใส่ใจในงานเป็นสำคัญ แล้วจำแนกผู้ตามออกได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มความสามารถสูง/ความใส่ใจในงานสูง เรียกว่ากลุ่ม M_4 2) กลุ่มความสามารถสูง/ความใส่ใจในงานต่ำ เรียกว่ากลุ่ม M_3 3) กลุ่มความสามารถต่ำ/ความใส่ใจในงานสูง เรียกว่ากลุ่ม M_2 และ 4) กลุ่มความสามารถต่ำ/ความใส่ใจในงานต่ำ เรียกว่ากลุ่ม M_1 ซึ่งเมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะในการทำงานแต่ละงานได้ก็จะสามารถเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดได้จับคู่ที่เหมาะสมไว้ดังต่อไปนี้

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม
M_1 ความสามารถต่ำ ความใส่ใจในงานต่ำ	S_1 หรือ Telling ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M_2 ความสามารถต่ำ ความใส่ใจในงานสูง	S_2 หรือ Selling ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศพร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุนคอยเป็นที่เลี้ยง
M_3 ความสามารถสูง ความใส่ใจในงานต่ำ	S_3 หรือ Participating ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M_4 ความสามารถสูง ความใส่ใจในงานสูง	S_4 หรือ Delegating ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย

ที่มา: Hersey & Blanchard (1993) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ

4) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของวรูม-เ็ดตันและจาโก

(Normative Leadership Model) ในช่วงปีค.ศ. 1973 วิคเตอร์ วรูม และฟิลิป เ็ดตัน (Victor Vroom and Philip Yetton) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วมขึ้น โดยค้นหาผลกระทบของการตัดสินใจของผู้นำต่อตัวแปร 2 ตัวคือคุณภาพของการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจ ซึ่งทั้งสองตัวแปรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่าง กัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1988 ได้มีการปรับปรุงและเพิ่มเติมทฤษฎีโดยวรูมและ อาเธอร์ จาโก (Arthur Jago) (ราณี อธิชัยกุล 2547) แนวการศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวิคเตอร์ วรูมและฟิลิป เ็ดตันบางครั้งเรียกว่า แนวการศึกษาปทัสถานความเป็นผู้นำ (Normative Leadership Model) โดยได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำตามรูปแบบการตัดสินใจโดยเรียงลำดับจากรูปแบบการตัดสินใจที่มีความเผด็จการหรือมีอัตตาธิปไตยสูงสุดสู่รูปแบบการตัดสินใจที่มีประชาธิปไตยสูงสุดดังต่อไปนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550: 299-300)

รูปแบบ	พฤติกรรมผู้นำ
Autocratic I (A I)	ผู้นำแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ตนรวบรวมได้และตัดสินใจด้วยตัวเอง
Autocratic II (A II)	ผู้นำแก้ไขปัญหาโดยรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากสมาชิกกลุ่มและตัดสินใจด้วยตัวเอง
Consultative I (C I)	ผู้นำแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง โดยสำรวจความคิดเห็นจากสมาชิกเป็นรายบุคคล ความคิดเห็นที่รวบรวมได้ ผู้นำจะนำมาใช้หรือไม่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจก็ได้
Consultative II (C II)	ผู้นำแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง โดยให้สมาชิกกลุ่มอภิปรายและแสดงความคิดเห็น ความคิดเห็นที่รวบรวมได้ ผู้นำจะนำมาใช้หรือไม่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจก็ได้
Group II (G II)	ผู้นำแก้ไขปัญหาโดยให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อนำมติของกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจ โดยผู้นำกระทำการทบทวนการ ประชุม เพื่อควบคุมการอภิปรายของสมาชิกกลุ่มให้อยู่ในขอบเขตของประเด็นปัญหา โดยไม่ใช้อิทธิพลบังคับหรือชี้นำความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม

2.2.4 กลุ่มภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theory)

1) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member

Exchange Theory) ทฤษฎีที่เป็นต้นแบบประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้าง

ความสัมพันธ์และการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (consideration and coaching) เป็นบทบาทด้านผู้นำ โดยให้ความใส่ใจ ช่วยแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำและสอนงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าในงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) บทบาทการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา

(Assistant role) เป็นบทบาทด้านผู้ได้บังคับบัญชา โดยการให้ความร่วมมือ อาสาช่วยเหลืองาน ขยัน และมีความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) ได้รวบรวมสรุปทฤษฎีในกลุ่มนี้ไว้ อาทิ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Dienesch & Liden (1986) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและสร้างผลงานที่มีคุณค่า 2) การสนับสนุน และความภักดีต่อกัน และ 3) ความชอบพอและการจริงใจต่อกัน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Graen & Uhl-Bien (1995) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นการสร้างสัมพันธภาพ ต่างต้องนับถือในความสามารถกัน และกัน 2) ขั้นไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 3) ขั้นกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานร่วมกัน ขอมรับในความเป็นหุ้นส่วน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Liden & Maslyn (1998) ซึ่งได้พัฒนาแบบประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกโดยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) พบว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความชอบพอและความจริงใจต่อกัน 2) การสนับสนุนและความภักดีต่อกัน 3) การร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและสร้างผลงานที่มีคุณค่า และ 4) การนับถือความรู้ความสามารถในวิชาชีพ

หากผู้บริหารหรือผู้นำบริหารงานโดยใช้หลักการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำและสมาชิก จะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลในการโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชายินดีกระทำตาม ให้ความร่วมมือในการทำงาน และผลงานมีคุณภาพ (Gerstner & Day, 1997; Lowe Kroeck & Sivasubramaniam, 1996 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550: 300) ลดอัตราการลาออกจากงาน และลดอัตราการโอนย้ายของผู้ได้บังคับบัญชา (Maertz & Griffeth, 2004 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550: 300) รวมทั้งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร และมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร (organizational citizen behavior) ได้แก่ ไม่เห็นแก่ตัว ให้ความร่วมมือ ขอมทำตาม เชื่อฟังและปฏิบัติตาม มีน้ำใจนักกีฬา ไม่ก่อปัญหา เป็นต้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ทฤษฎีนี้ ริเริ่มโดยเบอร์นาร์ด เบอร์น (Bernard Burns, 1987) หลักการคือ ผู้บังคับบัญชาประเมินความต้องการ แล้วใช้วิธีการให้สิ่งของ รางวัล ตำแหน่งงานและอื่น ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชา กลวิธีในการแลกเปลี่ยน ได้แก่

(1) การให้แรงเสริมตามสถานการณ์ (Contingency reinforcement) ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดข้อตกลงร่วมกันในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีความคืบหน้าหรือบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(2) การจัดการโดยการเสริมแรงทางบวก (Management by active reinforcement) หมายถึงการให้สิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเช่น เงิน รางวัล ค่ายกย่องชมเชย เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) การจัดการโดยการเสริมแรงทางลบ (Management by passive reinforcement) หมายถึงการใช้การตักเตือน วิจารณ์ ตำหนิ ลงโทษ ลดขั้น ลดเงินเดือน พักงานให้ออกจากงาน เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใช้หลักการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้หลักการตามทฤษฎีนี้จะไม่ใช้การแลกเปลี่ยน แต่จะใช้วิธีพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแทน โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและยอมรับในความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำแบบใช้หลักการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เบอ์นาค แบส (Bernard Bass, 1985) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) การมีบารมีของผู้นำ (Charisma) 2) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลของผู้นำ (Individualized consideration) และ 3) ความสามารถในการกระตุ้นปัญญา ความคิด (Intellectual stimulation) และในปีค.ศ. 1998 แบสได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใช้หลักการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเป็น 5 ประการดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550)

(1) ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic leadership) ความมีบารมีเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีบารมีจะสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Nadler & Tushman, 1990 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550) เนื่องจากจะได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานด้วย

(2) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำให้เกียรติและคำนึงถึงศักดิ์ศรีและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

(3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

(4) เสริมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ผู้นำเสริมสร้างและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ ทั้งด้วยการกระทำและการใช้คำพูดในโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น ท่วมเทให้กับงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

(5) โน้มน้าวความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized influence) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวาดภาพฝัน ภาพในอนาคตขององค์การร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ร่วมกันคิดหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) คูซส์ และ โปสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้ทำการศึกษาทั้งจากผู้นำและผู้ตามขององค์การต่าง ๆ ใน 4 ทวีป คือ อเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลียกว่า 20,000 คน ถึงภาวะผู้นำที่คิดว่าดีที่สุดที่ต้องการและที่ผู้นำคิดว่าดีที่สุดที่ช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการนำ พบว่าลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างจะต้องมีพฤติกรรม 5 ด้าน ได้แก่ 1) มีลักษณะการปฏิบัติที่ทำทลายกระบวนการทำงานอยู่เสมอ 2) สามารถบันดาลใจทีมงานให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ 3) ทำให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงออกถึงความสามารถ 4) มีการปฏิบัติที่เป็นต้นแบบที่ดีแก่ทีมงาน และ 5) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจแก่ทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับ ขอมตาม มีความยึดมั่นผูกพันในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยคูซส์ และ โปสเนอร์เรียกว่า “ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership)” ดังนี้

(1) มีลักษณะการปฏิบัติที่ทำทลายกระบวนการทำงานอยู่เสมอ (Challenging the process) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะนำพาทีมงานแสวงหาแนวทางที่จะปรับเปลี่ยน เรียนรู้ ปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้งานนั้นดียิ่งขึ้น ไม่กลัวความเสี่ยง ความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และพร้อมที่จะนำทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดนั้นมาเป็นบทเรียนต่อไป

(2) มีลักษณะการปฏิบัติที่สามารถบันดาลใจทีมงานให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ (Inspiring a shared vision) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำที่สามารถโน้มน้าว ชักจูงทั้งด้วยการแสดงออก การปฏิบัติหรือการพูดจา เพื่อให้ผู้ตามหรือทีมงานยอมรับ คล้อยตาม และนำพาทีมงานไปสู่ภาพฝันเดียวกันของหน่วยงานหรือขององค์การได้ อันจะช่วยส่งเสริมให้หน่วยงานหรือทีมงานสามารถบรรลุพันธกิจหรือเป้าหมายของหน่วยงานได้ง่ายขึ้น

(3) มีลักษณะการปฏิบัติที่ทำให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงออกถึงความสามารถที่มีอยู่ (Enabling others to act) หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง ยอมรับในความรู้ ความสามารถของแต่ละคน เปิดโอกาส

ให้แสดงออกเสมอ ช่วยเหลือและสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า และสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อความร่วมมือกันในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

(4) มีลักษณะการปฏิบัติที่เป็นต้นแบบที่ดีแก่ทีมงาน (*Modeling the way*) หมายถึงผู้นำต้องดำรงตนเป็นแบบอย่างในทุก ๆ ด้านตามค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทุกคนเห็นตัวอย่างที่ดี และต้องมีความยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา เกิดค่านิยมร่วมกัน และช่วยกันพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรให้มีคุณภาพต่อไปได้

(5) มีลักษณะการปฏิบัติที่ช่วยเสริมสร้างกำลังใจแก่ทีมงาน (*Encouraging the heart*) หมายถึงผู้นำต้องให้การสนับสนุน ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ร่วมงานทุกคน พร้อมทั้งควรวหาโอกาสฉลองให้แก่ความสำเร็จของผู้ร่วมงานด้วย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการ

เมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือมีบุคคลจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันจัดตั้งองค์การ หนึ่งขึ้นมา เพื่อใช้เป็นสถานที่หรือหลักแหล่งในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคาดหวังที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์การจะเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักหรือเป็นทรัพยากรแกนกลาง ซึ่งการดำเนินกิจการเหล่านี้ก็คือการบริหารจัดการ (ลัทธิการ ศรีวระมย์ และณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2548: 36) และผู้ที่จะมีบทบาทมากที่สุดหรือสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ก็คือ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารของแต่ละองค์การนั่นเอง ซึ่ง ลัทธิการและณรงค์ศักดิ์ (2548) อธิบายเพิ่มเติมว่าโดยทั่วไปลักษณะที่คล้ายคลึงประการหนึ่งของผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดก็ตาม คือภาระหน้าที่ในการดำเนินการตามหน้าที่ต่าง ๆ ของการจัดการและนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาใช้อย่างเต็มที่เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการไว้ว่า การจัดการ (Management) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่หน้าที่การบริหารทั่วไปที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จมี 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)

ในปัจจุบันสังคมมีการพัฒนาไปสู่ความทันสมัยด้านต่าง ๆ มากขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งและทุกฝ่ายเชื่อว่ามียุทธพลอย่างยิ่งคือการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนับเป็นอีกก้าวหนึ่งของการพัฒนาทางสติปัญญาของมนุษยชาติ องค์กรต่าง ๆ ก็อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับสิ่งอื่น ๆ และการเปลี่ยนแปลง

ขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการศึกษากลับมาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างมาก รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ได้สรุปประเด็นการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ความเชื่อในเรื่องทุนมนุษย์ (Believe in human capital) ความต้องการในโลก เศรษฐกิจใหม่ ต้องการการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานมากขึ้น ต้องการพนักงานที่มีความรู้ ประสบการณ์และการทำตามสัญญาของสมาชิกทุกคน
 2. การเลิกสั่งการและการควบคุมที่เข้มงวด (Demise of command and control) โครงสร้างตามลำดับชั้นขององค์การตามที่เคยปฏิบัติกันคือ พนักงานจะต้องทำตามคำสั่ง นั่นคือการทำงานแบบเก่าที่ซ้ำ หัวโบราณและลงทุนสูง การทำงานที่ดีในทุกวันนี้คือต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด
 3. เน้นการทำงานเป็นทีม (Emphasis on teamwork) องค์การในทุกวันนี้จะมีการจัดองค์กรแบบสูง (vertical) น้อยลงและมุ่งจัดองค์กรเป็นแบบในแนวนราบ (horizontal) มากขึ้น ด้วยการเพิ่มรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถดึงเอาความรู้ความสามารถ และสติปัญญาของพนักงานออกมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์
 4. ใช้เทคโนโลยี (Pre-eminence of technology) โอกาสใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นด้วยการพัฒนาด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องด้านการปฏิบัติ การผลิตและวิธีการทำงานของพนักงาน
 5. การทำงานแบบเป็นเครือข่าย (Embrace of network) องค์การจะมีการติดต่อแบบเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ทันเวลาและเกิดการร่วมมือในส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 6. การคาดหวังในกำลังแรงงานใหม่ (New workforce expectations) คนงานรุ่นใหม่ที่จะเข้าสู่สถานที่ทำงานจะลดการทำงานแบบมีสายชั้นการบังคับบัญชา แต่จะทำงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้นและจะสนใจคุณค่าในการทำงานอย่างจริงจัง
 7. การสนใจสมดุลของชีวิตการทำงาน (Concern for work life balance) ขณะที่สังคมขยายตัวมีความซับซ้อนมากขึ้น พนักงานในองค์การก็จะผลักดันให้องค์การให้ความสนใจมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านการทำงานและด้านสวัสดิการ
 8. มุ่งเน้นที่ความเร็ว (Focus on speed) ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การธุรกิจที่สามารถนำผลผลิตหรือสินค้าออกสู่ตลาดได้ก่อนก็จะมีโอกาสมากกว่า และในการทำงานองค์การก็มีความคาดหวังทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดีและทันเวลาด้วย
- อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่ต้องเกิดขึ้นในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือ คุณภาพที่เป็นเลิศของสินค้าและบริการ องค์การที่ไม่สนใจฟังข้อคิดเห็นของลูกค้าและไม่สนใจเรื่องการขาย

สินค้าและบริการที่มีคุณภาพด้วยราคาที่สมเหตุสมผลจะต้องคืนทุนและพบการแข่งขันที่สูงมากกว่าองค์กรอื่นอย่างแน่นอน (Schermerhorn, 2005 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 13)

ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารจัดการของผู้จัดการหรือผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 นี้ โรเบิร์ต อี ควินน์และคณะ (Robert E. Quinn, et. al. 2003: 15) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการ และการจัดองค์การของสถาบันธุรกิจ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ซึ่งมีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องของภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษาและสรุปบทบาทต่าง ๆ ของผู้นำทางการบริหาร รวมกันเป็นกรอบแนวคิดคุณค่าในเชิงแข่งขัน (The competing values framework) ซึ่งควินน์ และคณะได้ขอให้ผู้ที่มิใช่ประสบการณ์และเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการ ช่วยกันเสนอสมรรถนะที่เห็นว่าจำเป็นมากที่สุดสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลของนักบริหาร ซึ่งในครั้งแรกมีผู้ร่วมกันเสนอมากกว่า 250 สมรรถนะ จากนั้นได้ขอให้ผู้ที่มิใช่ชื่อเสียงและประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในระดับชาติ 22 คนช่วยกันสรุปให้เหลือเท่าที่จำเป็นรวม 8 บทบาทและนำไปทดลองใช้กับพนักงานกว่าพันคนและปรับแก้อีกหลายครั้งตามข้อมูลสะท้อนกลับของผู้ใช้ กระทั่งในที่สุดก็ได้เป็นสมรรถนะหลัก (core competencies) ในการปฏิบัติตามบทบาทภาวะผู้นำในเชิงบริหารจัดการ (Managerial Leadership) ทั้ง 8 ประการดังนี้

1. บทบาทการเป็นที่เลี้ยง (Mentor role) บทบาทนี้เป็นบทบาทที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเอื้ออาทร ความห่วงใยและการแนะนำหรือการสอนงานให้แก่ลูกน้องอย่างมีเมตตาและด้วยความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งหัวหน้าหรือผู้นำที่จะปฏิบัติตามบทบาทนี้ได้ดีจะต้องมีสมรรถนะสำคัญคือหัวหน้าต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี กล่าวคือหัวหน้าต้องเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ในตนเองอย่างชัดเจน (self-awareness) รู้ว่าตนเองเป็นคนอย่างไร มีพื้นฐานอารมณ์เช่นใด อะไรคือสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องศึกษาและเข้าใจในธรรมชาติของทีมของลูกน้องให้เข้าใจด้วย หัวหน้าควรประเมินตนเองเพื่อให้ทราบถึงข้อดีและข้อจำกัดของตนเองให้ดีกว่าก่อน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงให้เหมาะสม นอกจากนี้หัวหน้าหรือผู้นำควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตระหนักในคุณค่าและความรู้ความสามารถของตนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สมรรถนะอีกประการหนึ่งในบทบาทนี้คือความสามารถในการอธิบาย/สั่งงาน/ติดต่อสื่อสารหัวหน้าควรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบทบาทนี้คาดหวังว่าหัวหน้าต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งการรับฟังปัญหาของลูกน้อง หรือผู้บริหาร ตลอดจนการคิด พิจารณาและมีทักษะการพูดสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับลูกน้องแต่ละคน ในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำให้ทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน และตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นหัวหน้าตามบทบาทนี้จึงถูกคาดหวังว่าต้องเป็นผู้ที่

ใจกว้าง ยอมรับฟังคำติชมและเป็นคนที่ยืดหยุ่นเปิดเผยมุมมอง อื่นทั้งยังต้องสนใจและมีการพัฒนาตนเองและให้การพัฒนา/ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาค้นเองอย่างต่อเนื่อง

2. บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator role) บทบาทนี้ครอบคลุมใน 3 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การเป็นผู้บริหารจัดการทีมงานที่ดี การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะในบทบาทนี้ได้อย่างสมบูรณ์นั้น ควินน์และคณะอธิบายว่าหัวหน้าต้องเข้าใจในเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การอย่างชัดเจนก่อน จากนั้นต้องเรียนรู้เทคนิคการถ่ายทอดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและเลือกใช้สารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ใช้การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ซึ่งการที่จะสามารถทำให้เกิดอย่างนั้นได้ หัวหน้าหรือผู้นำต้องทำให้เกิดความเชื่อถือ ความไว้วางใจ (trust) ในผู้ร่วมงานให้ได้ก่อน ทั้งความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่สุด ที่จะบ่งชี้ถึงผลของการบริหารจัดการทีมงานที่ดี โดยหัวหน้าสามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน อีกทั้งเชื่อมั่นว่าลูกน้องเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ หัวหน้าควรเป็นคนเปิดเผยจริงใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของทีม อีกทั้งปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เป็นตัวอย่างที่ดี เปิดโอกาสให้ทีมได้มีส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลกันให้มากเพื่อให้เกิดความผูกพัน และทุกคนแน่วแน่ในเป้าหมายหลักของหน่วยงานร่วมกัน หากปฏิบัติเช่นนี้ ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะไม่มีมาก และถึงแม้จะเกิดความขัดแย้งขึ้นซึ่งเป็นภาวะปกติในทุกหน่วยงาน หัวหน้าก็ควรสามารถที่จะเลือกเทคนิคต่าง ๆ เช่น การทำให้เกิดการแข่งขัน (competing) การให้ความร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) หรือใช้หลักการปรองดองกัน (accommodating) มาใช้บริหารจัดการความขัดแย้งนั้นได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งทั้งหมดนี้การให้ความร่วมมือกัน (collaborating) จะเป็นเทคนิคที่ให้ประสิทธิผลมากที่สุด โดยเฉพาะผลในระยะยาว

3. บทบาทการเป็นผู้ติดตาม/กำกับ/ตรวจสอบงาน (Monitor role) บทบาทการเป็นผู้ติดตาม/กำกับ/ตรวจสอบงานเป็นบทบาทที่สำคัญมากอีกบทบาทหนึ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพื่อธำรงรักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีของลูกน้องแต่ละคนและของทั้งทีม ทั้งหน่วยงานและองค์การไว้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสมรรถนะสำคัญคือ การติดตาม/กำกับ/ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ใช้การร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการติดตาม/กำกับ/ตรวจสอบงานและกระบวนการทำงานของบุคลากร ใช้การคิดอย่างมีวิจารณญาณในการติดตาม/กำกับ/ตรวจสอบการปฏิบัติงาน หลักการสำคัญของการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักในบทบาทนี้ได้แก่การพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผล ใช้ข้อมูลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ มีการศึกษาวิจัยมาแล้วและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการมาใช้ในการติดตาม แก้ไข หรือพัฒนางาน

อย่างต่อเนื่อง สนับสนุน ส่งเสริมให้ทุกคนในทีมรู้จักเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เพียงพอและเหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กรและหน่วยงานเป็นสำคัญ ไม่บริโภคข้อมูล ข่าวสารมากเกินไปโดยไม่ได้กลั่นกรอง หัวหน้าจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักจริง รู้เท่าทันเหตุการณ์ และเป็นผู้ที่ คิดได้อย่างรอบคอบ มีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ จึงจะสามารถติดตาม/กำกับ/ตรวจสอบงานและ รำรงผลงานไว้ได้อย่างยั่งยืน

4. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator role) เป็นที่ยอมรับในโลก ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถติดต่อถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว แต่ละองค์กรต่างก็มีการติดต่อพึ่งพาหรือเอื้อประโยชน์ต่อกันและกันค่อนข้างมาก แม้แต่ในหน่วยงานหรือ องค์กรเดียวกัน ดังนั้นการประสานระบบงานต่าง ๆ ให้เป็นไปในแนวทางหรือเป้าหมายสูงสุด เดียวกันเป็นสิ่งจำเป็น ก่อนที่จะติดต่อระหว่างกันและกันได้อย่างถูกต้องชัดเจนในวัตถุประสงค์ บทบาทการประสานงานจึงเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำหรือหัวหน้างานในทุกระดับ ที่จะทำให้การประสานระหว่างบุคคล กลุ่ม หน่วยงาน องค์กร เพื่อให้ระบบต่าง ๆ ของงานแต่ละ อย่างดำเนินไปได้อย่างราบรื่นที่สุดจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสมรรถนะสำคัญ ในบทบาทนี้คือความสามารถในการบริหาร โครงการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถประสานความ ร่วมมือในการออกแบบระบบการทำงานได้ดี เป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งงานต่างหน้าที่ในหน่วยงาน ของตนเองและในระหว่างหน่วยงาน กล่าวคือผู้นำหรือหัวหน้าถูกคาดหวังว่าจะสามารถนำพาทีม วางแผน ออกแบบระบบงานแต่ละอย่างได้อย่างเหมาะสม วางตัวผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ถูกคน ถูกงาน และถูกช่วงจังหวะเวลา และตอบสนองนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรได้ มี กำหนดแผนงานและตารางเวลาที่ชัดเจน มีการกำกับติดตาม อย่างเหมาะสม มีการพิจารณาถึงความ คุ่มค่า คุ่มทุน ไม่ว่าจะเป็นงานในความรับผิดชอบในหน้าที่ปกติหรือแม้แต่งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นพิเศษ รวมไปถึงผลของงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย ทักษะในการติดต่อหรือ สร้างสัมพันธภาพต้องถูกนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม รวมถึงควรต้องมีการจัดการความรู้ทั้งที่เป็น ความรู้ภายใน (tacit knowledge) และความรู้ภายนอก (explicit knowledge) ได้อย่างเหมาะสมด้วย จึงจะสามารถปฏิบัติตามบทบาทนี้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ

5. บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Director role) ในบรรดาบทบาททั้งหมด บทบาทการเป็นผู้นำทีม เป็นบทบาทที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ลงความเห็นว่าเป็นบทบาทที่สะท้อน “ความมีภาวะผู้นำ” ได้มากที่สุดซึ่งสมรรถนะสำคัญคือ สามารถนำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของทีม และถ่ายทอดได้อย่างทั่วถึง สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมได้อย่าง ชัดเจน และสามารถออกแบบและจัดผังองค์กรของหน่วยงานที่เอื้อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มี มาตรฐานระดับสูง สะดวกรวดเร็วและปลอดภัย

การร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานนั้นผู้นำควรต้องพยายามหาคำตอบร่วมกันว่าหน่วยงานนั้นมีขึ้นมาเพื่ออะไร อะไรเป็นงานสำคัญ จากนั้นกำหนดเป้าหมายร่วมกันว่าต้องการให้ผลของงานหรือบริการนั้นเป็นอย่างไรซึ่งนั่นก็คือเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงานหรือองค์กร แล้วจึงถ่ายทอดให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง ซึ่งต้องนำทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ โดยร็อดเดอริก ฮาร์ท (Roderick hart, 1984 อ้างถึงใน ควินน์และคณะ 2003: 188) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารได้แนะนำกลุ่มคำซึ่งจะช่วยเพิ่มความสำเร็จของการถ่ายทอด หรือสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจให้ทั่วถึงทั้งองค์กรไว้ว่าควรประกอบด้วย 1) ความจริง (realistic) ผู้นำต้องพูดเน้นถึงสิ่งซึ่งเป็นความจริง เป็นสิ่งที่เห็นเป็นรูปธรรมจับต้องหรือสัมผัสได้ หรือสามารถแปลงให้เห็นเป็นภาพจริงที่แจ่มชัด ทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน 2) การมองโลกในแง่ดี (optimistic) ผู้นำควรพูดด้วยถ้อยคำที่แสดงถึงการมองด้านบวก การมองโลกในแง่ดี ซึ่งฮาร์ทเชื่อว่าจะเป็นคำพูดที่แสดงถึงความหวังและความเป็นไปได้ 3) การปฏิบัติ (activity) ผู้นำควรต้องพูดให้เห็นการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ทีมเข้าใจและเกิดอารมณ์ร่วมในการปฏิบัติให้ถึงเป้าหมายเดียวกัน ไม่สับสน และ 4) ความมั่นคงแน่นอน ความสม่ำเสมอในสิ่งที่พูด (certainly) ซึ่งจะเป็นการประกันและก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในข้อมูลที่แจ้งให้ทุกคนทราบ เมื่อสามารถถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นนี้ ร่วมกับการออกแบบและวางกลยุทธ์ วางแนวทางการทำงาน ผู้ที่จะรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ ระบบงานและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างลงตัว เหมาะสม ก็จะสามารถเอื้อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระดับสูง สะดวกรวดเร็วและปลอดภัยกับทั้งผู้รับผลงานและผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

6. บทบาทการเป็นผู้ผลิตงาน/บริการ (Producer role) อีกบทบาทหนึ่งต่อการการเป็นผู้นำทีมของหัวหน้าหรือผู้นำซึ่งจะขาดไปไม่ได้เลยเช่นกันสำหรับการสร้างภาวะผู้นำในเชิงการบริหารจัดการก็คือบทบาทการเป็นผู้นำการผลิต/บริการ (Producer role) ผลงานจะมากหรือน้อยกว่าเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบทบาทภาวะผู้นำในข้อนี้ของหัวหน้าหรือผู้นำเป็นสำคัญซึ่งสมรรถนะหลักของบทบาทนี้ได้แก่ สามารถนำทีมให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน อีกทั้งยังสามารถจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานได้เหมาะสมเอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถในการบริหารเวลาทั้งของตนเองและทีมงาน/บริหารจัดการความเครียดได้ดี หลักการสำคัญที่ควินน์ และคณะแนะนำเพื่อจะส่งเสริมให้ผู้นำหรือหัวหน้าเกิดสมรรถนะต่าง ๆ ในบทบาทนี้ได้คือการคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจ (motivated) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowered) และการมั่นคงในพันธะสัญญาต่าง ๆ (committed) กับผู้ร่วมงาน สำหรับการ จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานได้เหมาะสมเอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นในแนวคิดนี้นอกจากจะหมายถึงสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพทั่ว ๆ ไปที่

ผู้นำควรจะดูแลให้มืออย่างครบถ้วนเหมาะสมแล้ว ยังจะหมายรวมถึงการหาแนวทางในการจูงใจที่เหมาะสมและการพิจารณาให้การสนับสนุนในเรื่องรางวัล ตลอดจนขวัญและกำลังใจของทีมอีกด้วย

7. บทบาทการเป็นเสมือนนายหน้า (Broker role) ในโลกแห่งการแข่งขันเช่นในปัจจุบันนี้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถนำพาให้องค์การหรือหน่วยงานอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ในการสร้างสมรรถนะในบทบาทการเป็นเสมือนนายหน้าของหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์การจึงมีสมรรถนะสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างและธำรงรักษาการยอมรับนับถืออยู่เสมอ ฉะนั้นหัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ความสามารถในงาน กล่าวคือต้องรู้ให้จริงในงานที่ตนรับผิดชอบ ฝึกฝนให้คงความชำนาญไว้ตลอดเวลาและรักษาตนให้เป็นคนดี มีคนเคารพนับถือ เชื่อถืออย่างกว้างขวางหรือเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานหรือองค์การ 2) ความสามารถในการต่อรองข้อตกลงและพันธะสัญญาต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในปัจจุบันโดยเฉพาะในโลกของธุรกิจ หัวหน้าจึงควรมีทักษะในการเจรจาต่อรอง มีความรู้รอบตัวกว้างขวาง รู้เท่าทันเหตุการณ์สำคัญหรือเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ 3) ความสามารถในการนำเสนอความคิดเห็น รวมถึงการแสดงผลงาน การนำเสนอผลงานของหน่วยงานได้อย่างน่าสนใจ และมีทักษะ

8. บทบาทการเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม (Innovation role) ทุกองค์การในปัจจุบันนี้หลีกเลี่ยงไม่พ้นการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเปลี่ยนผ่านเข้ามาอย่างรวดเร็ว ผู้นำหรือหัวหน้าของทุกองค์การจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของทุกองค์การ บทบาทการเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมจึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้นำในเชิงบริหารจัดการได้เรียนรู้และฝึกสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะหลักของบทบาทนี้คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ เรียนรู้ที่จะยอมรับและปรับตัวแม้จะเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากกว่าเดิม หรือเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน แนวคิดนี้เชื่อว่าหากหัวหน้าหรือผู้นำมั่นคงและอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีแล้วย่อมนำพาทีมไปสู่จุดหมายได้อย่างแน่นอน สมรรถนะอีกประการหนึ่งคือการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งส่งเสริมให้ลูกน้องหรือทีมได้มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ เป็นการเพิ่มคุณค่าในตนเอง ในทีม และในผลงานของหน่วยงานหรือขององค์การได้ และสมรรถนะหลักประการสุดท้ายของบทบาทนี้คือผู้นำหรือหัวหน้าต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและของทีม

จะเห็นได้ว่าบทบาททั้ง 8 ด้านของภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของควินน์และคณะครอบคลุม ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบันและเหมาะสมในการที่หัวหน้า

หน่วยงานทางการแพทย์จะได้นำไปปรับใช้อย่างยิ่ง ทุกบทบาทที่มีสมรรถนะที่หากสามารถปฏิบัติได้จะช่วยทั้งหัวหน้าและทีมในการปฏิบัติงานทั้งในด้านส่วนตัวและในฐานะทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลอันมีคุณค่ายิ่งต่อไปยังผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้ใช้บริการของระบบสุขภาพของประเทศได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเลือกแนวคิดว่าผู้สำเร็จบริหารจัดการมาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานทางการแพทย์ในโรงพยาบาลเอกชนในครั้งนี้

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (เอนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดลพัฒน์กิจ 2548: 169)

ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง เจตคติหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจเมื่อบุคคลประสบผลสำเร็จตามการคาดหวัง หรือเมื่อบุคคลได้รับการสนองตอบในสิ่งที่ต้องการ หรือสิ่งที่ปรารถนา โดยเป็นความรู้สึกที่ดีและเป็นความรู้สึกในทางบวก ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) จึงหมายถึง เจตคติหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติในทางบวก มีความรู้สึกชื่นชอบและมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี ได้แก่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน อุทิศตนให้กับงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550: 239)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์ 2535: 143)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ภาวะการแสดงออกถึงความรู้สึกที่มีต่องานและประเมินได้จากความแตกต่างของปริมาณผลตอบแทนที่ได้รับกับผลตอบแทนที่บุคคลคาดหวังไว้ หากบุคคลได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าหรือเท่ากับสิ่งที่คาดหวังไว้ก็จะเกิดเป็นความพึงพอใจในงาน แต่หากผลตอบแทนที่ได้มีค่าน้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ก็จะเกิดเป็นความไม่พึงพอใจในงานขึ้นแทนที่ (Porter 1975 อ้างถึงในเอนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดลพัฒน์กิจ 2548: 171)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน (Shermerhorn 1996 อ้างถึงในศิริพร พูนชัย 2542: 43)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติทั้งทางบวกและทางลบที่บุคคลมีต่องาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงานและเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สุขภาพ อายุงานและความมั่นคงทางอารมณ์ สถานะทางสังคม กิจกรรมการพักผ่อน ความสัมพันธ์ทางครอบครัว เป็นต้น (Schutz and Schutz, 1994 อ้างถึงใน พีรวัตร เนตรสุวรรณ 2546: 7)

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงระดับความรู้สึกหรือทัศนคติทางด้านบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจซึ่งมีผลทำให้บุคคลมีความสุข มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจมีความสำคัญสูงมากต่อผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการบริการพยาบาลด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยพัฒนาคุณภาพของงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเท สร้างสรรค์และส่งเสริมมาตรฐานในงานให้สูงขึ้น และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดคุณภาพและความสำเร็จของงานที่สำคัญประเด็นหนึ่ง และหากเป็นงานด้านบริการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลถึงขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจอีกด้วย

เฮสเคต (Heskett, 1988 อ้างถึงในเอนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดุลพัฒน์กิจ 2548) พบว่าปัจจัยสำคัญในการประสพผลสำเร็จในการบริการมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ 2) แรงจูงใจในการทำงาน 3) คุณภาพการให้บริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการ 4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ 5) ปริมาณการบริการและผลกำไร โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าหากผู้ประกอบการบริการส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นบุคลากรของผู้ประกอบการเอง ก็จะทำให้ผู้ให้บริการมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน นำไปสู่คุณภาพการให้บริการที่ดีและการให้บริการที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการมาใช้บริการของผู้ใช้บริการจนเกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำและนำไปสู่การให้บริการจำนวนมากขึ้น และเกิดการขยายวงของผู้ใช้บริการออกไปและสุดท้ายก็นำไปสู่ผลกำไรในการประกอบธุรกิจบริการซึ่งผู้ประกอบการก็จะสามารถนำ

ผลกำไรบางส่วนมาตอบแทนให้แก่ผู้ให้บริการที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเป็นวงจรที่หมุนไปเช่นนี้เรื่อย ๆ

สำหรับความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลนั้น บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550: 240) อธิบายว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลจะส่งผลให้พยาบาลมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี ได้แก่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่น อุทิศตนให้กับงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้ใช้บริการได้รับบริการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและสนองความคาดหวัง

ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานหรือในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้นำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

1. การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องานได้
3. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานงาน

โดยทั่วไปความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และการจูงใจในการทำงาน (job motivation) มักจะถูกมองว่าหมายถึงสิ่งเดียวกันซึ่งในความเป็นจริงแล้วความพึงพอใจในงานนั้นเป็นความรู้สึก (feeling) ต่องาน โดยที่มีแรงจูงใจในงานเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกนั้นอีกต่อหนึ่งซึ่งจะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคคล พิรวัตร เนตรสุวรรณ (2546) ได้สรุปไว้ว่าความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของทัศนคติซึ่งมีสิ่งของ วัตถุ บุคคล (attitude object) เป็นเป้า ในขณะที่แรงจูงใจนั้นมีจุดมุ่งหมาย (goal) ของพฤติกรรมเป็นเป้า อย่างไรก็ตามการที่สองเรื่องนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจนก็ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นความพึงพอใจที่ตอบสนองต่อสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบ และเราถือเอาว่า คนเราจะพยายามเข้าใกล้สิ่งที่ตนพอใจ และจะพยายามออกห่างจากสิ่งที่เราไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลให้ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน (job behavior) เช่นเดียวกับการจูงใจ

2. ทฤษฎีการจูงใจทั้งหลายนั้นอยู่ภายใต้สมมุติฐานในเรื่องของความพึงพอใจ ซึ่งหมายถึงว่าแต่ละคนจะถูกจูงใจให้มุ่งหาสิ่งที่ตนพอใจ อันจะก่อให้เกิดผลที่ว่าทฤษฎีการจูงใจทุกทฤษฎีนั้นอย่างน้อยก็ต้องพิจารณาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานร่วมด้วยเสมอ

ทฤษฎีที่ได้รับการอ้างถึงในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจุบันแยกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา และกลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ

3.3.1 **กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories)** เป็นกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยเน้นถึงปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เน้นถึงความเข้าใจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่เชื่อว่าเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางบางอย่าง วิธีการศึกษาในแนวทางนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยให้ศึกษาจากการกระทำของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงการกระทำของผู้ปฏิบัติงานได้โดยทราบถึงความต้องการของเขา ทฤษฎีสำคัญในกลุ่มนี้มีอยู่ 2 ทฤษฎี คือ

1) **ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ (The Hierarchy of Human's Needs Theory)** ซึ่งคิดค้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจาก University of Wisconsin เรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีที่รู้จักแพร่หลายมากที่สุด ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ มีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์โดยสรุปว่า

- (1) มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด
- (2) มนุษย์พยายามกระทำและหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ตนเองได้รับสิ่งที่ต้องการ

(3) ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

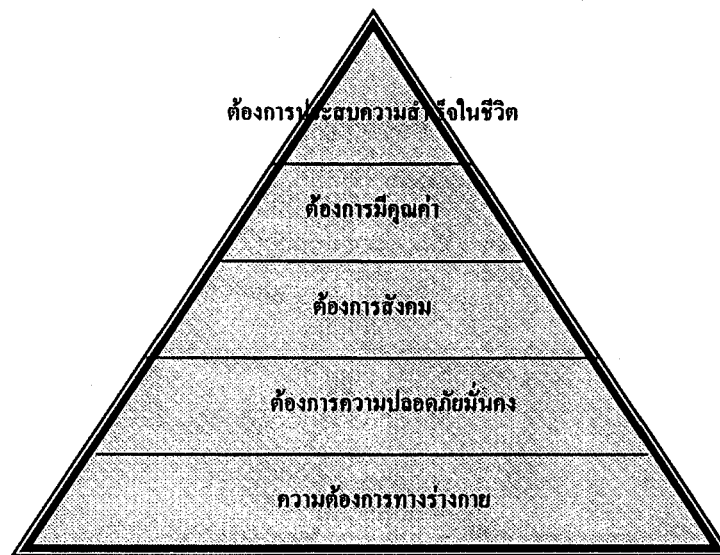
ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ น้ำและอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ รวมถึงความต้องการมีงานทำ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety needs) ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ได้แก่ ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุและอันตรายต่าง ๆ ความต้องการเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ได้รับสวัสดิการ ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความมั่นคงในงานและปราศจากการถูกข่มขู่ รวมทั้งความมั่นคงทางจิตใจ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging needs) ได้แก่ ความต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องการมีเพื่อนสนิท ได้สร้างสรรค์และได้รับการยอมรับจากสังคม รวมทั้งมีครอบครัวที่อบอุ่น

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีคุณค่า (Esteem needs) ได้แก่ ได้รับคำยกย่อง คำชมเชย และรางวัลที่มีชื่อเสียง รวมทั้งได้รับอิสระในการทำงาน

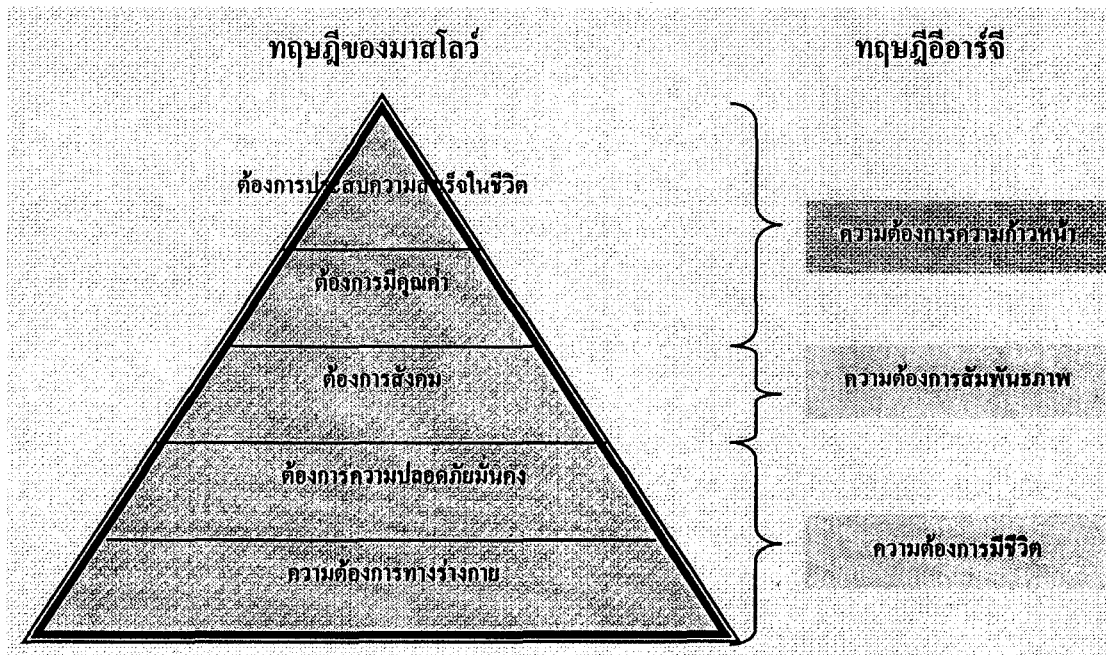
ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จโดยรวมของชีวิต (Self actualization needs) ซึ่งมาสโลว์กล่าวว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่ ความก้าวหน้า การประสบผลสำเร็จทั้งในหน้าที่การงานและการดำเนินชีวิต



ภาพที่ 2.5 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์

โดยมาสโลว์เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงลำดับจากขั้น “ต่ำสุด” ไปยังขั้น “สูงสุด” กล่าวคือ เมื่อความต้องการของมนุษย์ในขั้นต่ำสุด ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ และทฤษฎีของมาสโลว์ยังถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งตามทฤษฎีนี้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ทราบลำดับขั้นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และเมื่อใดที่ผู้บริหารพิจารณาตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการดูแลของผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2) ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) ทฤษฎีอีอาร์จีเป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดย Clayton Alderfer นำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ 5 ขั้นมารวมกันเหลือเพียง 3 ขั้นดังภาพ



ภาพที่ 2.6 การเปรียบเทียบทฤษฎีอีอาร์จีกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

บุญใจ ศรีสติดิษฐ์นรากร (2550) ได้สรุปทฤษฎีนี้ไว้ว่า เคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer, 1972 อ้างถึงในบุญใจ ศรีสติดิษฐ์นรากร, 2550: 272) พัฒนาทฤษฎีอีอาร์จีมาจากหลักการของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory) โดยนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ 5 ขั้น มารวมกันให้เหลือเพียง 3 ขั้น ทำให้จำแนกความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น 3 ขั้น ได้แก่ 1) ความต้องการปัจจัยเพื่อความมีชีวิต (Existence needs) ได้แก่ น้ำและอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ต้องการมีงานทำ ต้องการสวัสดิการและทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี รวมทั้งต้องการความมั่นคงในงาน 2) ความต้องการสัมพันธ์ภาพ (Relatedness needs) ได้แก่ ต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในสังคม มีครอบครัวที่อบอุ่น มีโอกาสสังสรรค์กับเพื่อน มีเพื่อนสนิท และได้รับการยอมรับจากบุคคลในวิชาชีพ และ 3) ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) หมายถึง ต้องการได้รับการยกย่องและคำชมเชย ต้องการมีชื่อเสียง และต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

หลักการของทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้น 3 ขั้น แต่มนุษย์อาจมีความต้องการในแต่ละขั้นควบคู่กันได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในขั้นที่ต่ำกว่าครบถ้วนก่อน จึงจะมีความต้องการในขั้นที่สูงกว่า

ถัดไป ซึ่งแตกต่างกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นคือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้น โดยเริ่มจากขั้นที่ 1 ไปขั้นที่ 5

3) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลินแลนด์ (McClelland's Needs Theory)

พัฒนาโดย เดวิด ซี แมคเคลลินแลนด์ (David C. McClelland) ซึ่งบุญใจ ศรีสัจดีนราทร(2550) ได้สรุปไว้ว่าแมคเคลลินแลนด์ได้พัฒนาแบบวัดความต้องการของมนุษย์ชื่อ Thematic Apperception Test = TAT และนำไปรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าการจำแนกความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs) 2) ความต้องการด้านสังคม (Affiliate needs) 3) ความต้องการอำนาจ (Power needs) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลินแลนด์เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ชีวิต นอกจากนี้ ความต้องการแต่ละด้านไม่เท่ากัน ตลอดจนความต้องการในแต่ละด้านจะเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ (spangler) ดังนี้

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs) หมายถึง ความต้องการทำงานที่ท้าทายความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งผลงานมีคุณภาพและมาตรฐานที่เป็นเลิศ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร มีความรับผิดชอบสูงและสนใจทำงานที่ต้องใช้ความสามารถ สติปัญญาและความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ความต้องการความสำเร็จจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันเพื่อชัยชนะ

(2) ความต้องการด้านสังคม (Affiliate needs) หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธภาพกับบุคคลในสังคม มีเพื่อนสนิทที่มีความจริงใจต่อกัน ได้รับการยอมรับจากบุคคลในวิชาชีพและสังคม บุคคลที่ต้องการด้านสังคมโดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่ประกอบอาชีพซึ่งต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสังคมและจำเป็นต้องใส่ใจกับมุมมองของสังคมที่มีต่อภาพพจน์ของตน เช่น บุคลากรสาธารณสุข ครูหรืออาจารย์ พนักงานขาย นักร้อง และนักแสดง เป็นต้น นอกจากนี้ บุคคลจะมีความต้องการด้านสังคมเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องการความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคลแวดล้อม

(3) ความต้องการอำนาจ (Power needs) หมายถึง ความต้องการมีอิทธิพลในการควบคุมบุคคลอื่น ๆ ความต้องการอำนาจจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความต้องการอำนาจส่วนบุคคล และความต้องการอำนาจในสถาบันหรือองค์การ ดังนี้

ก. ความต้องการอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) หมายถึง ความต้องการมีอิทธิพลข่มขู่และควบคุมบุคคลอื่น ๆ ให้กระทำตามที่ตนต้องการ เพื่อแสดงอำนาจ และจะทำให้บุคคลในสังคมภักดีต่อตนเอง ผู้ที่ต้องการอำนาจส่วนบุคคลโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่

ต้องการความเป็นใหญ่ นอกจากนี้ ความต้องการอำนาจส่วนบุคคลจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่
ต้องการพรรคพวก

ข. ความต้องการอำนาจในองค์กร (Institutional power) หมายถึง
ความต้องการมีอิทธิพลโน้มน้าวและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ร่วมกัน
ทำงานอย่างสุดกำลังความสามารถเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการด้านสังคม (needs of affiliation)
ความต้องการอำนาจ (needs of power) ความต้องการความสำเร็จ (needs of achievement) เป็นปัจจัย
สำคัญที่สุดที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหรือผู้ป้วย (Henderson,
1995 อ้างถึงในบุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550: 274) ซึ่งความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว
ไม่ได้ติดตัวบุคคลมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล โดยการเรียนรู้จากครอบครัว สังคม
และวัฒนธรรม

3.3.2 กลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theories) ทฤษฎีในกลุ่มนี้ มีความเชื่อ
ว่านอกเหนือจากการให้ความสำคัญทางด้านเนื้อหาความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังมีปัจจัย
หรือตัวแปรอื่น ๆ ที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยที่จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
บุคคลได้เช่น ความคาดหวัง ความต้องการ ค่านิยม โดยที่ตัวแปรเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความ
พึงพอใจในแง่ของกระบวนการ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

1) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ

เจ สเตซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) แห่งมหาวิทยาลัย แครโรไลนา สหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในวิเชียร
วิทยอุดม 2550) หลักการของทฤษฎีนี้คือหลักความสมดุล (balance) และหลักความเสมอภาคกัน
(equity) ซึ่งหมายถึง ความเสมอภาคกันในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในตำแหน่ง
ระดับเดียวกัน มีความรู้และความสามารถในระดับเดียวกัน รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานที่
เท่ากัน ตลอดจนความเสมอภาคในสิทธิและการแบ่งปันผลประโยชน์ ทฤษฎีอธิบายเกี่ยวกับความ
พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานของบุคคลว่าจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับ
องค์กรหรือปัจจัยนำเข้าเช่น ความพยายาม เวลา การศึกษาและประสบการณ์ที่นำมาใช้กับงาน
เป็นต้น กับสิ่งที่ได้รับจากองค์กรหรือรางวัลในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อม การทำงาน
การยกย่องชมเชย เป็นต้น จากผลการวิจัยพบว่า การจัดสวัสดิการ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้
รางวัลที่มีความยุติธรรม มีความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถ ตำแหน่งงาน ปริมาณงาน
และผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน (Mills &
Blaesing, 2000 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550)

จากหลักการของทฤษฎีนี้เมื่อบุคคลรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมหรือได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารที่ไม่เสมอภาคกับบุคคลอื่น ๆ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่พึงพอใจไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ได้คือ มีความรับผิดชอบในงานน้อยลงต่อต้านหรือเพิกเฉยต่องานที่ได้รับมอบหมาย ลางานบ่อย ขาดงานมาทำงานสายหรือลาออกจากงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจะมีการบริหารงานด้วยความยุติธรรมเสมอภาคอย่างทั่วถึง

2) ทฤษฎีความคาดหวัง (*Expectancy Theory*) วิคเตอร์ เอ็ช วรูม (Victor H. Vroom) พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังโดยมีหลักการคือ แรงจูงใจในการกระทำสิ่งใด ๆ ของมนุษย์จะมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังต่อความสามารถในการกระทำของบุคคลนั้นซึ่งวรูมแบ่งไว้ 3 ด้านดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม 2550; เอนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อดุลพัฒนกิจ 2548)

(1) ความคาดหวังในความสัมพันธ์ของความพยายามกับการกระทำ (*Effort-performance expectancy*) โดยคาดหวังว่าเมื่อบุคคลสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกับความพยายามของตนเองแล้ว จะสามารถประสบผลสำเร็จในการทำงาน

(2) ความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (*Performance-reward expectancy*) โดยคาดหวังว่าเมื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานแล้วจะได้รับผลตอบแทนในการทำงานนั้น

(3) ความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนตัว (*Reward-Personal Goals Relationship*) เป็นการให้คุณค่ากับผลตอบแทนที่จะได้รับว่ามีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงานนั้น หรือก่อให้เกิดความพึงพอใจในระดับใด หากประเมินแล้วรับรู้ว่ามีโอกาสน้อยมากที่จะได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนเองคาดหวัง บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจ แต่หากประเมินแล้วมีความคาดหวังว่ามีความเป็นไปได้สูงมากที่จะได้รับผลประโยชน์ตามที่คาดหวัง บุคคลจะมีแรงจูงใจ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550: 275)

3) ทฤษฎีการเสริมแรง (*Reinforcement Theory*) ทฤษฎีการเสริมแรงพัฒนาโดยสกินเนอร์ (Skinner) เป็นทฤษฎีที่นิยมแพร่หลายในการนำมาใช้กระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล อีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีหลักการในการเสริมแรง หรือการกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยใช้การเสริมแรง (Reinforcement) 4 ประเภทคือ

(1) การเสริมแรงทางบวก (*Positive reinforcement*) เป็นการให้ผลตอบแทนในสิ่งที่บุคคลอยากจะได้หรือเป็นการให้สิ่งจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการหรือชื่นชอบ เช่น เงิน รางวัล ค่ายกย่อง คำชมเชย โล่ เข็มเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่ม

สวัสดิการ การให้วันหยุด เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคงพฤติกรรมที่ดี เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น รวมทั้งเพิ่มการกระทำพฤติกรรมที่ดีให้มากขึ้นเรื่อย ๆ

(2) การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หรือการเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น กำหนดเงื่อนไขจะไม่เพิ่มเงินเดือน หากผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นต้น

(3) การระงับพฤติกรรม (Extinction) หรือการทำให้หมดไป จุดประสงค์ คือ เพื่อสลายหรือยุติหรือลดการกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น ในขณะประชุม หากผู้เข้าประชุมพูดคุยกัน เพื่อระงับการพูดคุยของผู้เข้าประชุม ประธานอาจใช้วิธีเขียนชื่อผู้เข้าประชุมที่พูดคุยกัน หรืออาจหยุดพูดชั่วคราว หรือกล่าวตักเตือน เป็นต้น การกระทำของประธานด้วยวิธีต่าง ๆ ดังกล่าว จะทำให้ผู้เข้าประชุมยุติหรือลดการพูดคุยกัน

(4) การลงโทษ (Punishment) เป็นวิธีการใช้ไม้แข็ง (stick approach) จุดประสงค์คือ เพื่อลดการกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การลงโทษมีหลายวิธี เช่น การข่มขู่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกรงกลัวโดยกำหนดโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน โยกย้าย และให้ออก เป็นต้น การลงโทษควรใช้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานลางาน ขาดงาน และมาทำงานสายเป็นประจำ

3.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัย ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในเชิงเนื้อหาที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959) นักจิตวิทยาและศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐแทห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ซึ่งมีความสนใจเกี่ยวกับการจูงใจ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ศึกษาและนำเสนอทฤษฎีอื่นมีความสำคัญและเป็นปฐมบททฤษฎีหนึ่งของการศึกษาในประเด็นดังกล่าวและประเด็นใกล้เคียงอย่างกว้างขวางในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน โดยเฮิร์ซเบิร์กได้ศึกษาสาเหตุที่เชื่อว่า สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานเขตเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวนประมาณ 200 คนด้วยวิธีสัมภาษณ์ และนำผลการศึกษามาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานกับความไม่พึงพอใจในงานของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยคนละกลุ่ม โดยที่ “ความพึงพอใจ” กับ “ความไม่พึงพอใจ” นั้นไม่ใช่สิ่งที่อยู่ด้านตรงข้ามกันบนเส้นตรงเดียวกัน แต่อยู่คู่ขนานกันไป สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับ “ความพึงพอใจ (satisfaction)” ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์กคือ “ไม่มีความพึงพอใจ (no satisfaction)” และสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับ “ความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction)” คือ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ (no dissatisfaction)”

และยังพบว่าปัจจัยอีกหลายประการที่มีผลต่อการทำงานของบุคคล แบ่งออกได้เป็นสองปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

3.4.1 กลุ่มปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เซอร์ชเบิร์ก เรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า “กลุ่มปัจจัยอนามัย” (Hygiene-Factors) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องมีอยู่แล้วในทุกหน่วยงานเป็นพื้นฐานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน หากองค์การจัดหาได้ครบถ้วน ผู้ปฏิบัติงานก็จะรู้สึกดีในระดับปกติธรรมดา กล่าวคือไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจหรือเกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้นแต่อย่างใดเพียงแต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดหรือ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ (no dissatisfaction)” เท่านั้น ปัจจัยในกลุ่มนี้ (สิริพร พูนชัย 2542) ประกอบด้วย

1) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง การวางแผนงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดการและการบริหารงานขององค์การ รวมถึงกฎระเบียบขององค์การต้องกำหนดให้ชัดเจน

2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือบริหารด้วยความยุติธรรม ซึ่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา คือ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจ จริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน

4) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้คล่องตัว ทั้งสัดส่วน ปริมาณงานและจำนวนบุคคลที่เหมาะสม

5) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน รู้สึกมั่นคงในงาน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลปฏิบัติงานรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่จะส่งผลกระทบต่อผลผลิต

6) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน (Possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน และได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตราบใดที่บุคคลยังมีความต้องการที่จะก้าวหน้า ย่อมมีกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ถ้าบุคคลรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ย่อมทำให้ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่รักงาน และเกิดทัศนคติไม่ดีต่องาน

7) รายได้ (Salary) และค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้แก่ รายได้ประจำ เงินบำเหน็จ ค่าล่วงเวลา สวัสดิการต่าง ๆ เงินเป็นปัจจัยสำหรับสร้างแรงจูงใจโดยบุคคลใช้เงินแลกเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และเงินยังเป็นเครื่องแสดงความแตกต่างของสถานภาพ และทำให้ผู้ครอบครองเกิดความสมหวังในชีวิต

8) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

9) สภาพความเป็นอยู่หรือสภาพชีวิตส่วนตัว (Personal lives) หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกและลบของบุคคล เป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ เช่น การถูกย้ายไปทำงานที่ใหม่ เป็นต้น

ปัจจัยเหล่านี้เฮิร์ซเบิร์กจัดว่าเป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) และขึ้นอยู่กับลักษณะจำเพาะ (context) และสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานหรือองค์การเป็นสำคัญ

3.4.2 กลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation-Factors or Motivators) เป็นกลุ่มปัจจัยที่เฮิร์ซเบิร์กเชื่อว่ามีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ซึ่งเขาเชื่อว่าปัจจัยเหล่านี้เกิดจากเนื้อหา (content) โดยตรง เป็นปัจจัยภายใน (intrinsic) ของผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งเฮิร์ซเบิร์กสรุปว่าหากเมื่อใดที่มีปัจจัยกลุ่มนี้เพิ่มเติมเข้ามา ผู้ปฏิบัติงานจะพึงพอใจเพิ่มขึ้น เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ผลผลิตหรือบริการจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยในกลุ่มนี้ (เสนาะ ดิยาว 2546: วิรัช สงวนวงศ์วาน 2547: บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร 2550: ศิริพร พูนชัย 2542: Gibson, et. al.2006) ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานสำเร็จ ล่วงตามที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ต้นจนจบ สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและพึงพอใจในผลงานที่ทำ ความสำเร็จในงานเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา รัตนา ทองสวัสดิ์ (2532) กล่าวว่า แรงจูงใจแห่งความสำเร็จสามารถกระตุ้นให้มีในสถานที่ทำงาน ทำให้บุคคลอยากเสี่ยงที่จะทำและค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ โดยการจัดหารางวัลหรือการยกย่องเพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน

2) การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลในหน่วยงาน อาจจะใช้การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดีและการให้กำลังใจเมื่อทำงานสำเร็จ

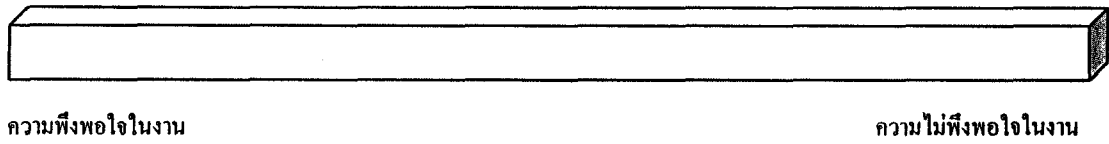
สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและความพึงพอใจในงาน

3) *ความมีคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)* หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นน่าสนใจ เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ทำท้าทายความสามารถหรืองานที่ทำให้ตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังคนเดียว กิติมา ปรีดีดิลก (2529) กล่าวว่า งานที่ทำท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำเร็จในงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ Terrence (1983 อ้างถึงใน ปภาวดี ดุลยจินดา 2530) กล่าวว่า งานที่ทำท้าทายความสามารถมีแนวโน้มนำไปสู่ความพึงพอใจในงานมากกว่า เพราะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ น้อยคนจะทำได้ เป็นการใช้ความชำนาญเฉพาะตัว และ Savery (1989) พบว่า ปัจจัยความน่าสนใจและความท้าทายของงานกับความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

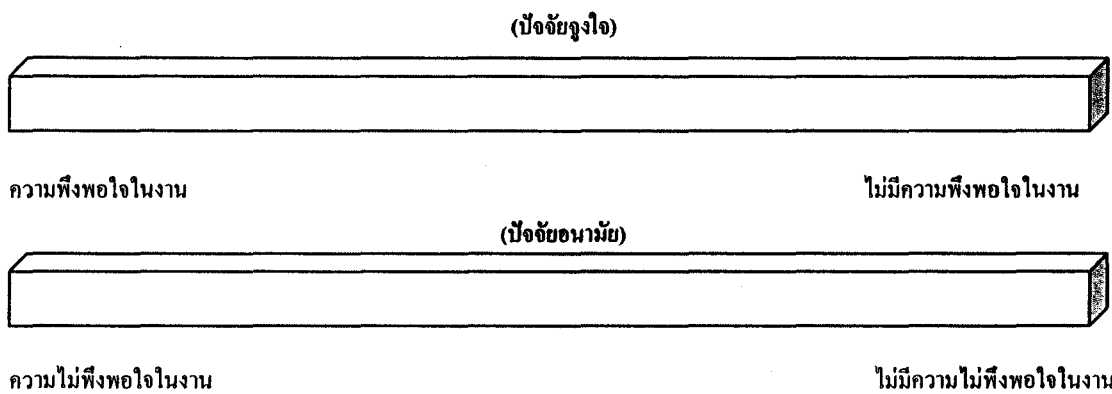
4) *การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น (Responsibility)* หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ มีอิสระในการทำงาน ปราศจากการตรวจสอบหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด โซลคัม และ คณะ (Solcum, et. al. 1972 อ้างถึงใน พัทธนี เอมะนาวัน 2536) พบว่า พยาบาลวิชาชีพต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และต้องการรับผิดชอบงานมากขึ้น สอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2533) ที่กล่าวว่า การได้รับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นการพัฒนาและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล

5) *ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)* หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม มีโอกาสศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคน ผู้บริหารควรให้โอกาสตามความสามารถของแต่ละบุคคลในการใช้ความรู้ความสามารถจากการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

A มุมมองสมัยเดิม

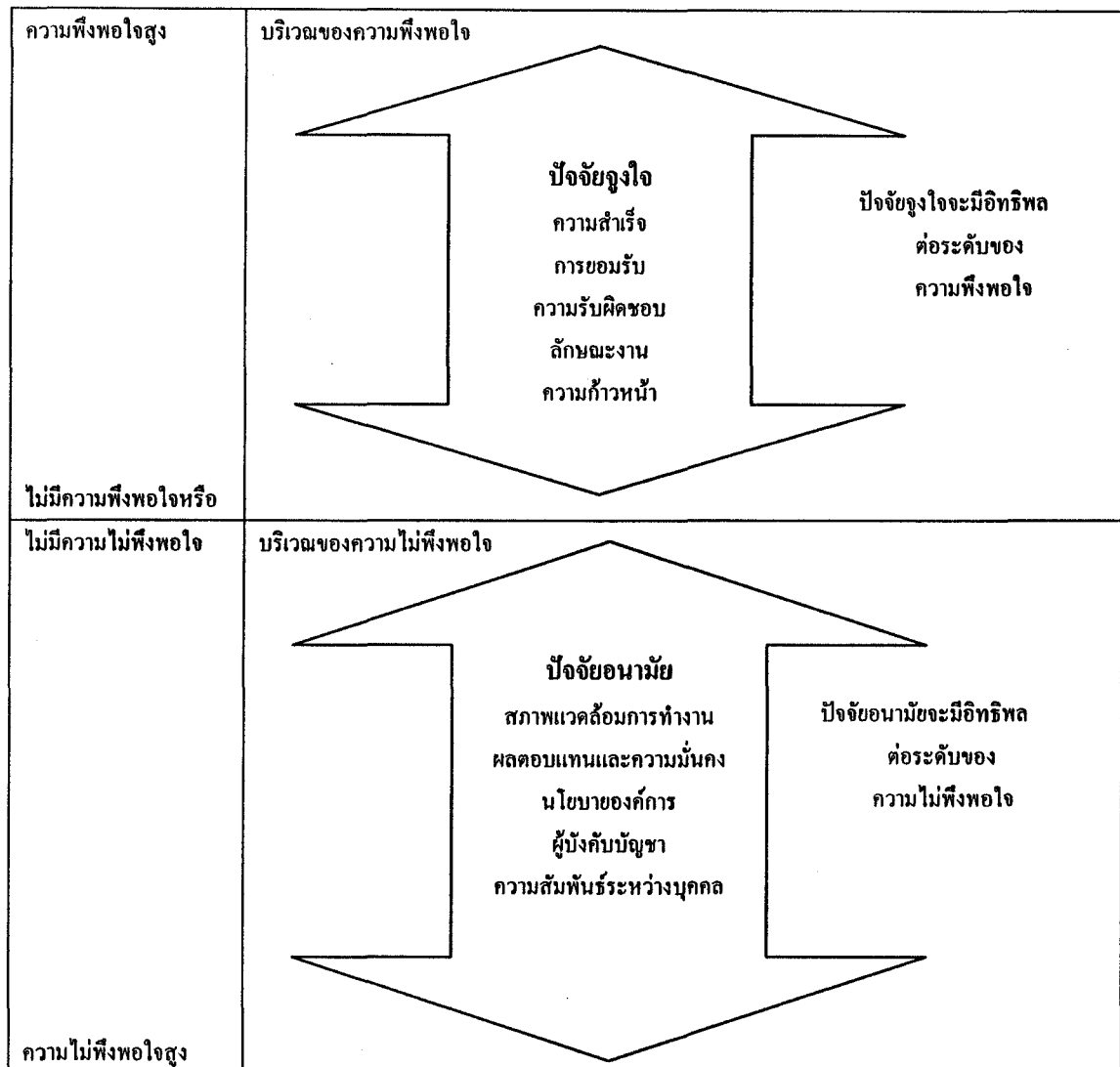


B มุมมองของเฮิร์ชเบิร์ก



ภาพที่ 2.7 การเปรียบเทียบมุมมองของความพึงพอใจในงาน และความไม่พึงพอใจในงาน

อย่างไรก็ตามเฮิร์ชเบิร์กเสนอแนะว่า เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานควบคู่กันไป ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็จะเป็นการตอบสนองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจตามมา ทำให้พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทุกองค์การได้มากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.8 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ กลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation-Factors) ของ ทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ของ เฮิร์ซเบิร์ก (1959) จำนวน 5 ข้อและกลุ่มปัจจัยอนามัยอีก 7 ข้อ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ความมีคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ การได้รับมอบหมาย ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา รายได้ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคง และปลอดภัยในงาน เป็นกรอบแนวคิด เนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เป็นบริบทของการบริการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนมากที่สุด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษาวิจัย
2539	ธนิศา นิมวงษ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 931 คน	พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 931 คน	การวิจัยเชิงบรรยายประเภท การศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/แบบสอบถาม	วิเคราะห์ความถดถอย พหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .365$ และ $.458$) กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2540	แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงานและความคิดเห็นผูกพันต่อองค์การกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลในเครือข่าย	พยาบาลวิชาชีพจำนวน 193 คน	การวิจัยเชิงบรรยายประเภท การศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/แบบสอบถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน	ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลในเครือข่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา/วิจัย
2542	ศิริพร พูนชัย	ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อความเป็นอิสระแห่งตน และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ	พยาบาลประจำการจำนวน 22 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 11 คน	การวิจัยกึ่งทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลของแต่ละตัวแปร / เครื่องมือ ได้แก่ คู่มือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบวัดความรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ แบบวัดการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบวัดความเป็นอิสระแห่งตนของพยาบาลประจำการ และแบบวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ	ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที	ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งแบบทันที และก่อน/หลังการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นเวลา 10 สัปดาห์ ไม่แตกต่างกัน

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษาวิจัย
2542	ยุพา ทรัพย์มี	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนขนาด 500 เตียงแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	พยาบาลวิชาชีพจำนวน 236 คน	การวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง (Cross sectional descriptive study) / เครื่องมือใช้แบบสอบถาม	วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพมี 4 ปัจจัยคือ สถานภาพของวิชาชีพ ($p < .001$) ความต้องการของงาน ($p < .01$) นโยบายขององค์กร ($p < .05$) และความเป็นอิสระ ($p < .05$)
2546	ลดาวัลย์ รุ่งศรีณี	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย	พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคายจำนวน 122 คน	การวิจัยเชิงบรรยายประเภทการวิจัยเชิงสำรวจและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/เครื่องมือคือแบบสอบถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและไค-สแควร์	พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานโดยรวมและประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยดูใจในแต่ละด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ($r = .420$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$)

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา/วิจัย
2546	ธนาวุฒิ เลิศเอกธรรม	ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลมหาราชนคร	พนักงานโรงพยาบาลมหาราชนคร จำนวน 236 คน	การวิจัยเชิงบรรยายประเภทการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/แบบสอบถาม	การแจกแจงแบบที / การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว	ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันกับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2546	วัชรินทร์ สินธวานนท์	ผลของโปรแกรมพัฒนาทีมงานต่อความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมและความพึงพอใจในงานของ ทีมวิสัญญีพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์	สมาชิกทีมวิสัญญีพยาบาล 40 คนแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ 20 คน	การวิจัยกึ่งทดลองเพื่อเปรียบเทียบผล /เครื่องมือ ได้แก่ โปรแกรมพัฒนาทีมงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง	การทดสอบแมนวิทนียู และ วิลคอกซอน	คะแนนความพึงพอใจในงานภายหลังการใช้โปรแกรมของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนก่อนการใช้โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา/วิจัย
2546	มณีนี ภาณุวัฒน์สุข	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วย การสนับสนุนจากผู้ป่วย การสนับสนุนจากองค์กร การมีส่วนร่วมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร จำนวน 446 คน	พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร จำนวน 446 คน	การวิจัยเชิงบรรยายประเภทหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/เครื่องมือคือแบบสอบถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และ สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบทีละขั้นตอน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .488$ และ $.715$) ตัวแปรที่สามารถรวมพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสนับสนุนจากองค์กร และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยสามารถรวมพยากรณ์ได้ร้อยละ 54.2 ($R^2 = .542$)

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษาวิจัย
2547	ยุบล แสงอรุณ	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสุพรรณชนขนาด 60 เตียง จังหวัดสุพรรณบุรี	พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสุพรรณชนขนาด 60 เตียง จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 154 คน	การวิจัยเชิงบรรยายประเภท การวิจัยเชิงสำรวจและหา ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร/เครื่องมือคือ แบบสอบถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สันและไค-สแคว์	สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการทำงานโดยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานในมิติสัมพันธ์ภาพความคิดเห็นก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมิตีการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พ.ศ.	ผู้วิจัย	หัวข้อเรื่อง	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบ/เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษาวิจัย
2547	ประนต จิรัฐติกาล	ผลของการใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของ หัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความ พึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ	หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 26 คนแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 13 คน และพยาบาล ประจำการ 226 คน แบ่งเป็น กลุ่มทดลอง 116 คน และ กลุ่มควบคุม 110 คนก่อน และหลังได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	การวิจัยกึ่งทดลอง เพื่อ เปรียบเทียบความพึงพอใจ ในงานของพยาบาล ประจำการ	สถิติทดสอบที	ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึง พอใจในงานของพยาบาล ประจำการหลังได้รับการ นิเทศงาน โดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่า ก่อนได้รับการนิเทศงาน โดย การสอนแนะ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพึงพอใจในงานของ พยาบาลประจำการในกลุ่ม ที่ได้รับการนิเทศโดยการ สอนแนะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ รับการนิเทศโดยการสอน แนะ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่พบการนำแนวคิดภาวะผู้นำในเชิงบริหารจัดการ (Managerial Leadership) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในบริบทโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเลย ผู้วิจัยจึงสนใจจะทำการศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าว ทั้งนี้เพราะในสถานะของพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนในยุคปัจจุบัน นอกจากการมุ่งให้บริการทางด้านสุขภาพที่เป็นเลิศแก่ผู้มาใช้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างสอดคล้องกับนโยบายหรือเป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาลที่สังกัดแล้ว การมีความรู้ ความสามารถและทักษะในเชิงธุรกิจก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับพยาบาลทุกระดับโดยเฉพาะในระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดขององค์กรอันจะส่งผลให้สามารถยื่นมือช่วยรัฐให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนอีกส่วนหนึ่งได้อย่างยั่งยืนเป็นประการสำคัญ