

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาล ชุมชนเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับ แรงจูงใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ
3. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค้ำจุนของโรงพยาบาลชุมชน
5. ขอบเขตหน้าที่ของโรงพยาบาลชุมชน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Movers ซึ่งหมายถึง การเคลื่อนไหว (Motion) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในมนุษย์ที่ทำให้ กระตุ้น หรือผลักดัน ให้เคลื่อนไหวพฤติกรรม (ราณี อธิชัยกุล 2547)

เดวิสและอาร์มสตรอง(David and Armstrong, 1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง การที่ผู้บริหารได้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

มิลเชลล์ และ ลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง แรงกระตุ้นจากภายในและภายนอกบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ฮุสตัน (Huston, 1985 อ้างใน อริยา กุหา 2546) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือองค์ประกอบ (Factor) ที่กระตุ้นและกำหนดทิศทางของพฤติกรรม

روبบินส์ (Robbins,1989) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่าหมายถึงความปรารถนา ความพยายามไปให้ถึงความสำเร็จสูงสุดขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขของความสามารถ ความพยายามของบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของทุกคนคือความต้องการ

โดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น จากภายในและภายนอกที่ผลักดันทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและความต้องการพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งค่าตอบแทนในการทำงานในอนาคตภายภาคหน้า แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 ความสำคัญของการจูงใจ

ความสำคัญของการจูงใจในการทำงานมีดังนี้

1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ในการขยันขันแข็งกระตือรือร้น เพื่อการทำงานให้สำเร็จ

2. การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคลความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การจูงใจในการทำงานช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล การเปลี่ยนแปลง (Viability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานก่อให้เกิดการทำงานที่ดี ประสิทธิภาพสำเร็จซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลมีการแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

4. การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าความเป็นคนที่สมบูรณ์ บุคคลที่มีจรรยาบรรณในการทำงานมีความรับผิดชอบในการทำงาน มั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงาน เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ (จิตวิทยา อุตสาหกรรม 2550)

นรา สมประสงค์(2536) ได้สรุปความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร

2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ทำทีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน

3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มใน

องค์กร

5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความมั่นคง

ปลอดภัย

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานเพื่อความสำเร็จของงาน มีหลายแนวคิดดังนี้

1.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

1.3.2 ทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

1.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

1.3.4 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Theory)

1.3.5 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

1.3.6 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

1.3.7 ทฤษฎีการใช้ภาษาจูงใจ (Motivation Language Theory)

ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวมานี้มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need) (Maslow, 1954) มาสโลว์ได้เสนอไว้ว่าความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประการดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนความปลอดภัยจากความไม่มั่นคง หรือความความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน

(3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการสังคม หรือความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งความต้องการความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน

(4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Need) ประกอบด้วย ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการใช้ศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดังที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการพิเศษที่มนุษย์คาดหวัง

2) ทฤษฎี อีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1967) ได้การพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ โดยความต้องการตามแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์ มี 3 ระดับ คือ

(1) ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และวัตถุ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน และสภาพสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น

(2) ความต้องการสัมพันธ์ กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนงาน กลุ่มวิชาชีพ

(3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดงานมีประสิทธิภาพให้ผู้อื่นยอมรับยกย่อง

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีอีอาร์จี มีความคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการมีชีวิต เปรียบเทียบได้ตามความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์กับผู้อื่นคล้ายคลึงกับความต้องการสังคมและความต้องการเจริญก้าวหน้า เหมือนกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

นอกเหนือจากความคล้ายคลึงกับทฤษฎีมาสโลว์ ทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์มีประเด็นแตกต่างมาสโลว์ มนุษย์มีความต้องการมากกว่า 1 ประเภท ในช่วงเวลาเดียวกัน และความต้องการนั้นไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะต้องการขั้นสูง ทฤษฎีอีอาร์จีมีความยืดหยุ่นมากกว่า เพราะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของบุคคลที่อาจทำให้เกิดความต้องการที่แตกต่าง นอกเหนือจากหลักการของความพึงพอใจและความก้าวหน้าที่คล้ายคลึงกันกับแนวคิดของมาสโลว์ นอกจากนี้อัลเดอร์เฟอร์ ยังได้เสนอถึงหลักการกดดันกับการถดถอย (Fugression Principle) ซึ่งหมายถึง การที่มนุษย์ประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูง จึงเกิดความกดดันอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งต้องหยุดความต้องการนั้น และถดถอยกลับมาอยู่ในสภาพของความต้องการที่เป็นอยู่

3) ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two factor Theory) (Herzberg, 1959) เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงออกถึงความรู้สึกพึงพอใจในสิ่งที่ได้ทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ที่ไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทั้งสองปัจจัยมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1) ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นในการทำงานทำให้พนักงานมีทัศนคติทางด้านบวกและพึงพอใจในงานซึ่งมีผลให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นตามทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

1.2) การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับรู้ถึงการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกโดยการยอมรับความคิดเห็น และการยกย่องชมเชย

1.3) ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของการปฏิบัติงานที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ ต้องใช้ทักษะเฉพาะเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

1.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้ถึงการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ โดยมีอำนาจในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ และทำงานอย่างเต็มความสามารถ

1.5) โอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง การรับรู้ถึงโอกาสก้าวหน้าไปในการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงกว่า ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงาน โอกาสด้านการศึกษา อบรม และดูงาน

2) ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มีได้เป็นสิ่งกระตุ้นในการทำงาน แต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการให้ความสนใจต่อปัจจัยเกื้อหนุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นถึงแม้จะไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1) เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ควรจะได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

2.2) นโยบายและการบริหารงานความเหมาะสมของนโยบายของหน่วยงาน การจัดระบบงาน ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน

2.3) การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ดำเนินงาน มีกระบวนการควบคุม ติดตามงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆในการปฏิบัติงาน

2.4) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความยั่งยืน ของอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน และความมั่นคงขององค์กร

2.5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในด้านการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2.6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทางกายภาพรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

4) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคิลแลนด์ (McClelland's Theory) เดวิด แมคคิลแลนด์ (David McClelland) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นเพื่อให้เข้าใจในการจูงใจ คือ คนมีความต้องการ 3 ประการ (Robbins, 1989)

1) ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) เป็นแรงขับที่จะต้องกระขย่องในความสำเร็จ การบรรลุถึงมาตรฐานและความสำเร็จตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ ความต้องการประเภทนี้เป็นพฤติกรรมที่จะกระทำการใด ๆ ให้เป็นผลสำเร็จตามมาตรฐานเป็นแรงขับที่จะนำไปสู่ความความเป็นเลิศตามมาตรฐานที่วางไว้ลักษณะเด่นของบุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงคือ

1.1) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างสูงในความรับผิดชอบต่อ การทำงาน หรือการแก้ปัญหาและมีแนวโน้มที่ต้องการทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานกับผู้อื่นและหากต้องการความช่วยเหลือจะเลือกคนที่มีความสามารถมาช่วยมากกว่าเลือกด้วยความชอบส่วนตัว

1.2) เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่ต้องการทำงานที่มีเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและใช้ความสามารถมาก

1.3) เป็นผู้ที่มีความต้องการประเมินผลการที่ตนเองทำอยู่เสมอและต้องการทราบว่าตนประสบความสำเร็จหรือไม่

1.4) เป็นผู้ที่มีความสันทัดในการจัดระบบงานและมีการคาดการณ์ล่วงหน้า

1.5) เป็นผู้ที่มีความขยันขันแข็งชอบงานที่ท้าทาย

2) ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มิมิตร และเป็นมิตรกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการสร้างความร่วมมือในการทำกิจกรรมและความต้องการความเข้าใจจากผู้อื่นมีการสร้างความร่วมมือในการทำกิจกรรมและความต้องการความเข้าใจจากผู้อื่นและให้ความเข้าใจผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะสร้างความมิตรภาพ

และมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นคล้ายกับบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการสัมพันธ์สูงมีลักษณะดังนี้

2.1) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นใจและการรับรองจากผู้อื่น

2.2) มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามความประสงค์ของผู้อื่นเมื่อมีแรงกดดัน

2.3) มีความสนใจ ใส่ใจกับความรู้สึกกับความรู้สึกของผู้อื่น

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการในการควบคุมคนอื่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น และมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีลักษณะดังนี้

3.1) อยากรมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและนำผู้อื่น

3.2) อยากทำการควบคุมผู้อื่น

3.3) ผูกชัคกับผู้นำและผู้ตาม

3.4) ชอบแนะนำให้ความคิดเห็น

3.5) ชอบแสวงหาตำแหน่งเมื่อมีกิจกรรมกลุ่ม

ความต้องการทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะเป็แรงจูงใจไปสู่ความสำเร็จของงาน การได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทั้งสามจะส่งผลต่อความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในงาน และความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นกับการพิจารณาให้แรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์

5) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งวูรัม (Vroom, 1970) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังไว้ว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้นเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไร เนื่องจากความคาดหวังในองค์ประกอบสองประการคือ

1) ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการปฏิบัติงานของคน

2) ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีค่าสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด

จากองค์ประกอบสองประการนี้ สรุปได้ว่า หากบุคคลหวังว่ามีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้น เขาู้สึกว่ามีความสำคัญและเขาพึงพอใจ บุคคลนั้นก็จะมีแรงจูงใจมากพอที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปในทางกลับกันหากบุคคลคาดหวังว่าเขาไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลหรือ

ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งหรือว่าแม้มีโอกาสมาก ที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่มีความสำคัญหรือเขาไม่พึงพอใจ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมการทำงานออกมาไม่ดีหรือกล่าวว่ามีแรงจูงใจต่ำนั่นเอง

6) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) สกินเนอร์ (Skinner อ้างใน บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร 2550) กล่าวคือ เป็นทฤษฎี ที่นำมาใช้กระตุ้นบุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเสริมแรง ซึ่งทฤษฎีเสริมแรงเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีเงื่อนไข (Open Conditioning Theory) ประเภทการเสริมแรง (Types of Reinforcement)

1) การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง การให้สิ่งจูงใจ ที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบ เช่น เงินรางวัล ค่ายกย่อง คำชมเชย

2) การเสริมแรงลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง การกำหนดเงื่อนไข ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบเช่น กำหนดเงื่อนไขจะไม่เพิ่มเงินเดือน หากผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) การระงับพฤติกรรม (Extinction) คือการยุติหรือลดการกระทำ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ขณะประชุม หากผู้เข้าประชุมพูดคุยกัน อาจจะมีการกล่าวตักเตือนกัน

4) การลงโทษ (Punishment) คือ เพื่อลดการกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ตัดเงินเดือน โยกย้าย

7) ทฤษฎีการใช้ภาษาจูงใจ (Motivation Language Theory) ซัลลิเวน (Sullivan , 1988 อ้างใน บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร 2550) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อแรงจูงใจของใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการใช้ภาษาพูดของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ ในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยการใช้ภาษาพูดมี 3 ลักษณะดังนี้

1) การใช้ภาษาเพื่อลดความคลุมเครือ โดยผู้บริหารให้ความรู้และข้อมูล ข่าวสารอย่างกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง

2) การใช้ภาษาเพื่ออธิบายความหมาย ผู้บริหารถ่ายทอดข้อมูลของ ผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เล่าเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งให้ข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าถึงด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่น และกระตือรือร้น

3) การใช้ภาษาเพื่อแสดงความเห็นใจ โดยการใช้ภาษาที่แสดงให้เห็นว่า มีความเห็นใจ และเข้าใจผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจหลายทฤษฎี ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบอร์ก เหมาะสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มคนระดับวิชาชีพที่มีคนมีความรู้ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการบริหาร (กรรณิการ์ สุวรรณศักดิ์ชัย 2543) การที่ผู้ปฏิบัติจะพึงพอใจในงานมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นมีแรงจูงใจมากน้อยเพียงใด ดังนั้นผู้บริหารในปัจจุบันจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปสู่ ความพร้อมและอยากปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างบรรยากาศในการเตรียมที่จะทำงาน ผู้วิจัยจึงได้ใช้ทฤษฎีของเฮอริเบอร์ก เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยจูงใจในการวิจัยครั้งนี้

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (leader) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฟิตเลอร์(Friedler ,1967) ได้กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่กลุ่มมอบหมายให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

เบอร์นฮาร์ดและเวลล์(Bernhard & Walsh ,1995) บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีเป้าหมายแน่ชัดในการทำสิ่งที่ตนเองได้ตั้งใจไว้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยต้องมีผู้ตามอย่างน้อย 1 คนที่จะให้ผู้นั้นเป็นผู้นำและต้องมีการใช้กระบวนการของภาวะผู้นำ

พลสุข หิงคานนท์(2548) ได้กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจเป็นการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากกลุ่มเพื่อให้รับผิดชอบงานของกลุ่ม และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ (leadership)นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ไว้หลายลักษณะดังนี้

ฟิตเลอร์(Friedler ,1967) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

เบนนิส(Bennis ,1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจและสามารถแปรสภาพนั้นให้เป็นการปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน

เบอร์นฮาร์ดและเวลล์(Bernhard & Walsh ,1995) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งใช้เพื่อการขับเคลื่อนกลุ่มให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจเป็นผู้ใช้ภาวะผู้นำในกลุ่มนั้นได้

ยุกล์ (Yukl, 1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดเป้าหมายร่วมกัน

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม และใช้อิทธิพลในการดำเนินภารกิจต่างๆ การสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปความหมายของภาวะของผู้นำว่ามีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำ จากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือ ในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ในการชี้นำการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออก ในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมาก ทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำ ในองค์กร เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพล ที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ลดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ในรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpresonal influence)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ หรือ ศักยภาพความสามารถในการสร้างอิทธิพลที่มีต่อความคิดพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง ให้สามารถ ชักจูงบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์กร

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำนั้นมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ต่อมาสนใจผู้นำเชิงพฤติกรรมและผู้นำตามสถานการณ์ และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปแนวทางการศึกษาของทฤษฎีในแต่ละแนวคิดดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ โดยมีการศึกษามาตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Approach) เป็นการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล ชุมชน เขต 2 ตามแนวการศึกษาของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้น มีนักวิชาการให้แนวคิดและเสนอคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้หลายแนวทางอาทิ

โกเบล (Gobel อ่างในพรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์ 2544) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำที่พึงพอใจไว้ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน ซึ่งก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำให้
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. มีความพากเพียร ซึ่งจะทำให้เอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้

3. มีความกล้าหาญที่จะยอมรับความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและพร้อมที่จะต่อสู้
ต่อไปโดยไม่ท้อถอย

4. มีความศรัทธา มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และผู้ร่วมงาน

5. มีความซื่อสัตย์ และมั่นคงทั้งต่อตนเอง ต่อผู้ร่วมงาน ต่องาน

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7. มีความยุติธรรม

8. มีจุดหมายเข้าใจสภาพความเป็นจริง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้

9. มีความยืดหยุ่นรู้จักปรับคนในด้านความคิด และการปฏิบัติงานพร้อมที่จะรับ
ความเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลา

10. มีความสามารถในการตัดสินใจ

เบนนิส (Warren Bennis, 1985) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ซึ่ง
สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารอย่างเอาใจใส่ ผู้นำควรเอาใจใส่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ
ในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องทิศทาง ผลสำเร็จของงาน และวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ
สร้างความพึงพอใจ

2. การบริหารอย่างมีวินัย ผู้นำควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและสื่อ
ความหมายอย่างชัดเจน

3. การบริหารอย่างไว้วางใจ ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง
ไว้วางใจ และไม่เปลี่ยนแปลงง่าย

4. การบริหารตนเอง ผู้นำควรทราบทักษะ และความสามารถของตนเอง รู้จุด
แข็ง จุดอ่อนของตนเอง

คอนโกและคานูโก (Conger Kanungo, 1987) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่มี
ความสามารถพิเศษไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์เพื่อรักษา
ความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มีความกล้าเสี่ยง ต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน

3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน โดยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ อาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การกระทำบางอย่างไม่จำเป็นต้องมีแบบแผนเพื่อให้ได้รับผลทาง วิทยาศาสตร์ ร่วมกัน

4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง รู้จักใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับโอกาส เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย

5. บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบ เมื่อมีสิ่งมากระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไป ด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัวให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการใช้อำนาจนั้นจะต้องสอดคล้องกับการรับรู้ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

สตอกคิลล์ (Stogdill ,1948 อ้างใน Northouse ,2004) ได้ทำการค้นคว้าและวิจัย เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำและค้นพบคุณลักษณะต่อไปนี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่มีในผู้นำ

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว (Alertness)
3. มีความเข้าใจ (Insight)
4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
6. มีความพากเพียร (Persistence)
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
8. มีฐานะทางสังคม (Sociability)

ต่อมาในปี 1974 ได้นำการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างใหม่ 163 ราย พบคุณลักษณะต่อไปนี้ ที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้

1. มีความสำเร็จ (Achievement)
2. มีความพากเพียร (Persistence)
3. มีความเข้าใจ (Insight)
4. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
6. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)

7. มีความร่วมมือในการทำงาน (Cooperativeness)
8. มีความอดทน (Tolerance)
9. เป็นผู้มีบารมี (Influence)
10. มีฐานะทางสังคม (Sociability)

แมนน์ (Mann ,1959 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ทำการศึกษาค้นหาคุณลักษณะ ผู้นำ ในปี ค.ศ. 1959 โดยเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างผู้นำและไม่ใช้ผู้นำ พบคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีสุขภาพแข็งแรง (Masculinity)
3. มีบุคลิกลักษณะเรียบร้อย (Adjustment)
4. มีลักษณะเด่น (Dominance)
5. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion)
6. มีความขยัน (Conservation)

ลอร์ด,ดีวาเดอร์และอัลลิกเกอร์ (Lord , Devader and Alliger, 1986 อ้างในNorthouse , 2004) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะผู้นำในปี ค.ศ. 1986 จากแนวคิดของ Mann (1959) ได้ค้นพบคุณลักษณะระหว่างผู้นำ และ ไม่ใช่ผู้นำ พบคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีสุขภาพแข็งแรง (Masculinity)
3. มีลักษณะเด่น (Dominance)

เคิร์กแพทริก และ ล็อก (Kirkpatrick and Locke, 1991 อ้างใน Northouse , 2004) ได้ทำการศึกษาค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกัน ความเป็นผู้นำได้ 6 ลักษณะดังนี้

1. แรงกระตุ้น (Drive)
2. แรงบันดาลใจ (Motivation)
3. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
4. ความเชื่อมั่น (Confidence)
5. ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive ability)
6. ความรู้ความเข้าใจในงาน (Task knowledge)

นอทเฮาท์ (Northouse ,2004) ได้ทำการศึกษาค้นหาคุณลักษณะพิเศษความเป็นผู้นำของนักวิจัยหลายคน และได้แสดงในรูปแบบตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 การศึกษาลักษณะเฉพาะและลักษณะพิเศษของความเป็นผู้นำ

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)
1. ความฉลาด	1. ความฉลาด	1. ความสำเร็จ	1. ความฉลาด	1. แรงกระตุ้น
2. ความว่องไว	2. มีลักษณะความ	2. ความตั้งมั่น	2. มีลักษณะ	2. แรงบันดาลใจ
3. ความเข้าใจ	เป็นผู้ชาย	3. ความเข้าใจลึกซึ้ง	ความเป็น	3. ความซื่อสัตย์
ลึกลับ	3. ปรับตัวได้	4. ความคิดริเริ่ม	ผู้ชาย	สุจริต
4. ความ	สนใจสิ่งรอบ	5. ความมั่นใจใน	3. ความมีอำนาจ	4. ความเชื่อมั่น
รับผิดชอบ	ข้าง	ตนเอง		5. ความสามารถ
5. ความคิด	4. อนุรักษ์นิยม	6. ความรับผิดชอบ		ในการรับรู้
ริเริ่ม		7. การประสานความ		6. ความรู้ความ
6. ความตั้งมั่น		ร่วมมือความอดทน		เข้าใจในงาน
7. ความมั่นใจ		อดกลั้น		
ในตนเอง		8. ความมีอำนาจ		
8. การอยู่		9. การอยู่ร่วมกันใน		
ร่วมกันใน		สังคม		
สังคม				

จากตารางที่ 2.1 ได้กำหนดหัวข้อสำคัญลักษณะเฉพาะ และลักษณะพิเศษของความเป็นผู้นำซึ่งได้จากการวิจัยทำให้เห็นภาพที่ชัดเจน และอภิปรายคุณลักษณะผู้นำที่ชัดเจน และยังแสดงให้เห็นถึงความยากตามความคิดเห็นในการคัดเลือกคุณลักษณะที่ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการรวมคุณลักษณะของผู้นำจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของ นอทเฮาท์ (Northouse, 2004) ซึ่งเป็นการกล่าวถึง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมา ซึ่งสามารถนำมาใช้ และมีคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีอำนาจ และนำมาใช้ในการศึกษาอบรมและฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำที่ดี โดยได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. ความรอบรู้ (Intelligence) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นผู้ที่สามารถคิดเป็นเหตุผล มีความรอบรู้ แสดงออกถึงความสามารถในการพูดที่น่าเชื่อถือ และเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถที่แท้จริงเกี่ยวกับสมรรถนะ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้ผู้อื่นพบเห็นแล้วยอมรับนับถือ และมีความมั่นใจในตัวของผู้นำ

3. การกล้าตัดสินใจ (Determination) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงถึงความมุ่งมั่นที่มีความปรารถนาที่จะเห็นความสำเร็จของงาน มีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา และอุปสรรค และความสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงถึงความซื่อสัตย์ยุติธรรม ตรงไปตรงมา มีความยึดมั่นในหลักการ มีความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้อื่นเชื่อใจต่อสิ่งที่พูดไว้ ทำให้เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ และมีเกียรติน่าเคารพสรรเสริญ ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การอยู่ร่วมในสังคมสังคม (Sociability) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเป็นมิตร กล้าแสดงออก มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ และมีไมตรี แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวถึงผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่มีสติปัญญา ซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการจินตนาการ (Imagination)

1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)

1.3 มีวิจารณญาณดี (Judgement) ซึ่งการมีวิจารณญาณดี หมายถึง ความคิดที่จะตัดสินใจปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องกับข้อเท็จจริง และศีลธรรมอันดี

1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวของผู้นำ หมายถึง การปรับตนเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางใด

1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alethness) ทั้งภายในและ ภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อเหตุการณ์

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ มีความขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ขวัญของกลุ่มอาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์การผู้นำที่มุ่งผลผลิตอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจงาน จะเกิดการลางานขาดงาน การเปลี่ยนแปลงงานกันมาก

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม ในด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์กร

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ (Well - balanced) คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในยามวิกฤต

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man) ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัว และเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ซึ่งกลยุทธ์อาจถูกนำมาใช้ใน รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) ได้สรุปคุณสมบัติของการเป็นผู้นำดังนี้

1. เฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางสติปัญญา มีความเฉลียวฉลาดที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้

2. มีการศึกษาอบรม (Good education) การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด ทำให้ผู้นำมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) มีความมั่นใจไม่หวั่นไหวกับอุปสรรคในการดำเนินงาน

4. เป็นคนมีเหตุผลที่ดี (Reasonable) มีความสามารถในการตีความหมายอย่างมีเหตุผล สามารถใช้ทักษะด้านการวิเคราะห์ได้

5. มีประสบการณ์สูง (Good experience) ผู้นำที่มีประสบการณ์ในการทำงาน จะทำให้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาด

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณ (Prestiges) โดยการสั่งสมคุณงามความดีจนเป็นที่ประจักษ์

7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ (Good human Relations) ได้เป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ (Good Health)

9. มีความสามารถเหนือบุคคลอื่นในระดับเดียวกัน

10. มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไปขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี

11. มีการเผชิญหน้ากับปัญหาที่จะเกิด

12. มีความสามารถคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าซึ่งหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหาเกิดขึ้น

13. มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคนิคของงานที่รับผิดชอบ

14. มีความสนใจในการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

15. มีความยุติธรรม

เนตรพัฒนา ขาวีราช (2547) กล่าวไว้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ มีความกระตือรือร้น
2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) หมายถึง ความต้องการหรือความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจ และทำงานได้สำเร็จ
3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่พูดไว้ รักษาคำสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือได้
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นในเรื่องการทำงานได้สำเร็จถึงแม้จะมีอุปสรรค
5. มีความรู้ด้านธุรกิจ (Knowledge of business) หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ด้านเชิงธุรกิจ เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความรู้ ชอบการเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่เป็นการแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และพร้อมใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความรอบรู้ มีความมั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้ร่วมงาน และมีความสามารถในการอยู่ร่วมในสังคมได้

2.3 คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาล

ผกา เศรษฐจันทร์(2533) ได้กล่าวถึงศิลปะการเป็นผู้นำทางการพยาบาลซึ่งผู้เป็นจะต้องได้รับการสอนและฝึกฝนให้มีคุณลักษณะดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง และจะต้องสร้างตามลำดับ มิใช่ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยยึดมั่นในตนเองเป็นหลักเสมอไป และพยายามสะสมความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะในการเรียนรู้และฝึกฝนทีละน้อยอันจะเป็นฐานทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น และความกล้าอย่างที่จะทำงานที่สำคัญ
2. ความเป็นผู้มีพลัง ผู้นำจะต้องมีพลังในตนเองสูง และความตั้งใจในสิ่งที่ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำมากกว่าผู้ถูกใช้ ทำงานหนักกว่ามีความตั้งใจสูงกว่า กล้าเผชิญกับอันตราย มีจิตใจอดทน

3. กาลเวลา มีความหมายได้หลายอย่าง คือ มีความเข้มแข็งตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีจินตนาการ มองกาลไกลในอนาคต ใฝ่หาความรู้ หาแนวทาง และวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคต

4. ความมีประสพการณ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะให้เหตุผลกับผู้ร่วมงานคิด พิจารณาเพื่อตัดสินใจ และถ่ายทอดความคิดของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน จะต้องมีความสามารถในการประสานงานในการเป็นสื่อแนวคิดของตนเอง และผู้ร่วมงานให้เข้าใจ โดยสามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้เข้าใจอย่างชัดเจน

5. ความมั่นคง ผู้นำจะต้องมีความมั่นคงในความคิดที่ตนมีอุดมการณ์และถูกต้อง มีความกล้าหาญยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เอนเอียงหรือหวั่นไหวเปลี่ยนใจเมื่อมีสิ่งมาชักจูง

6. ความกล้าหาญ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งสูง หรือผู้นำกลุ่มจะต้องรับผิดชอบ กล้าเสี่ยงทดลอง กล้าปฏิบัติ แม้บางครั้งผลที่จะออกมาจะไม่ประสบความสำเร็จ

7. ความผูกพัน ผู้นำจะต้องเข้าไปคลุกคลีกับผู้ร่วมงาน มีความจริงใจ ห่วงดี ปลอบใจเมื่อร่วมงานมีปัญหาให้คำปรึกษา

8. ความเป็นผู้มีศีลธรรม เป็นคุณสมบัติของผู้นำ คุณภาพของผู้นำ จะปรากฏชัดเจนขึ้นถ้าผู้นำเป็นผู้อยู่ในศีลธรรม

9. ความศรัทธา ผู้นำจะต้องมีความเชื่อถือและศรัทธาในบุคคล จุดมุ่งหมาย ที่ทำอยู่ การสร้างศรัทธาจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้ให้และผู้รับ การที่ผู้ที่ศรัทธาในผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงาน

ฟาริดา อิบราฮิม (2537) ได้กล่าวถึงผู้นำทางการพยาบาลว่าจะต้องมีคุณลักษณะ ผู้นำที่นักบริหารจำเป็นจะต้องมี คือ คิดไกล มีโลกทัศน์กว้าง และมุ่งสู่นาคตมองออกนอกตัว ลွ่งครันในมุมกว้าง มีอิทธิพลเหนือคนอื่น มุ่งเน้นด้านมโนภาพคุณค่าแรงจูงใจไว้ต่อสภาพการณ์ ชาญฉลาด สามารถปรับได้ตามสภาพการณ์ขัดแย้ง ตลอดจนความคาดหวังทั้งหลาย คิดในสิ่งเปลี่ยนแปลง และแสวงหาสิ่งใหม่ แสวงหา ทบทวน และปรับองค์กรให้เข้ากับโลกซึ่งเปลี่ยนไป ทุกนาที คุณลักษณะนักบริหาร และคุณลักษณะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพตามที่กล่าวมาสามารถส่งผลให้งานในความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ในด้านการวิจัย ผู้นำพยาบาลจะต้องมีการขยายองค์ความรู้ ทางการพยาบาล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โดยวิธีการวิทยาศาสตร์หรือการวิจัย คือ การใช้วิจัยในการพัฒนางาน และสร้างงานวิจัยการปฏิบัติงาน โดยตรง ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการทำวิจัย และนำผลวิจัยที่ได้มาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน การแสดงคุณลักษณะด้านการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นพยาบาล

วิชาชีพจึงเป็นสิ่งที่ยังจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลและเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับวิชาชีพ

จุฬาลักษณ์ ณีรัตนพันธุ์ (2540) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นศูนย์รวมพลังของทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นการพัฒนาค้นเองให้มีลักษณะที่เอื้อต่อกัน การนำไปสู่ความสำเร็จจึงจำเป็นที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอ โดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาลซึ่งต้องรับผิดชอบให้บริการบุคคล ครอบครัว และชุมชน ทั้งในภาวะปกติ และภาวะการเจ็บป่วย คุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นดังต่อไปนี้ จึงควรแสวงหา และฝึกฝน เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตนักบริหารการพยาบาลทั้งในปัจจุบัน และอนาคตได้แก่

1. การมีทักษะหลัก หมายถึง ความสามารถในทักษะด้านการอ่านเขียน พูดฟัง
 2. มีความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การใช้ทรัพยากร เวลา เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ การใช้นั้น มีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีมมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีความสามารถในการนิเทศงานหรือ การสอนงาน
 3. มีความสามารถด้านสารสนเทศ
 4. มีความเข้าใจในระบบต่างๆ ได้แก่ ระบบสังคม ระบบองค์กรระบบเทคโนโลยี
 5. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
 6. การเป็นผู้แสวงหาความรู้ทางวิชาการทั้งศาสตร์วิชาชีพและศาสตร์ทางการบริหาร นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องเป็นนักวิชาการหรือมีความเชี่ยวชาญในวิชาการใดสาขาหนึ่งเพื่อจะใช้อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้นำหรือบริหารด้วยความมั่นใจ
- เพ็ญศรี ชุนไช (2540) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ด้านสติปัญญา (Intelligence) ได้กล่าวไว้ดังนี้ คือ คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับสติปัญญาจะรวมทั้งความรู้ (Knowledge) การตัดสินใจ (Decisiveness) และความคล่องในการพูด (Fluency of speck) การรับรู้ด้านความรู้ และสมรรถนะ ในงานโดยเฉพาะ เป็นสิ่งที่เป็นปัจจุบันที่สำคัญที่สุดในผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้นำรวมทั้งอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ซึ่งเพื่อใช้กับผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดีเลิศ
2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความซื่อตรง (Personal integrity) จะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องรู้ว่าจะจงใจคนทำงานได้อย่างไรให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

3. ความสามารถ (Ability) ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ ผู้นำจะต้องมีคนรู้จัก อย่างเพียงพอ (Sufficiency Popularity) มีชื่อเสียง และเครื่องหมายแสดงถึงทักษะในด้านสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลขยายกว้างออกไป สามารถรวบรวมและก่อให้เกิดความสามัคคี ระหว่างสมาชิกในกลุ่มการพยาบาลได้มากที่สุด

ทัศนา บุญทอง (2543) ได้กล่าวถึงผู้บริหารพยาบาล มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายในการปฏิรูประบบการพยาบาล ซึ่งมีคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตในสังคมโลกที่เป็นสากล รวดเร็ว และอยู่รอดด้วยการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์กรการพยาบาลมีการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นจะต้องพัฒนาคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การเป็นผู้รอบรอบ (Well Rounded) ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางการพยาบาลในความรับผิดชอบอย่างดียิ่ง และรอบรอบในด้านเศรษฐกิจสังคม และการสาธารณสุข สามารถแสดงความคิดเห็น ทักษะ ต่อผู้ร่วมงานที่บริหารองค์กร และบุคคลที่หลากหลายในสังคมได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะไปสู่การมีเครือข่ายบุคคล และการยอมรับในสังคมกว้างซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการร่วมมือซึ่งกันและกันในระดับองค์กร ความรู้รอบ จะนำไปสู่การ มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องทิศทางและป้องกันความสูญเสียขององค์กร

2. มีความรู้และทักษะการบริหารจัดการ (Administrative and Management & Skill) ผู้บริหารองค์กรพยาบาลจำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะที่ถูกต้องในการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาระบบบริการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร และนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดที่คาดหวังขององค์กร

3. มีทักษะลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership skill) ลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ ในการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือประสานกันของบุคลากรในองค์กรพยาบาล และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายทักษะลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรพยาบาลในปัจจุบันได้แก่ ทักษะการนำการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลง (Management of Change) การต่อรอง (Negotiation) การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Lobby) และการยืนยันหัด (Assertiveness)

4. มีทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร จากกระแสสังคมโลกในภาวะโลกาภิวัตน์ และการใช้เทคโนโลยี และทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการบริหารความรวดเร็วในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารขององค์กร โดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาสากลเพื่อการสื่อสาร โดยการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์กร

คาร์ณี จามจรี (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร
ทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ด้านสติปัญญา และความรู้ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกของหัวหน้า หรือ
ผู้ป่วยในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาดเป็น
ผู้รอบรู้ มีความสามารถสูง มีความรู้ทางการพยาบาล การบริหารการพยาบาลและด้านธุรกิจ
มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่จำเป็น เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา เปิดรับต่อประสบการณ์
มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีทักษะในการใช้สติปัญญาและความรู้เพื่อประโยชน์ต่องาน

2. ด้านความคิดและบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้า
หรือผู้ป่วยในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความคิดและบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

2.1 คุณลักษณะด้านกายภาพ ได้แก่ การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
มีความกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า ลักษณะท่าทางดี

2.2 คุณลักษณะด้านความคิดและการแสดงออก ได้แก่ อ่อนน้อมถ่อมตนมี
เสน่ห์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีท่าทางเป็นมิตร มีความเอื้ออารี กระตือรือร้น มั่นใจตนเองมี
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ กล้าแสดงออก กล้าเผชิญกับความเป็นจริง และกล้า
รับผิดชอบ อดทน มุ่งมั่นในการทำงาน มีอารมณ์ขัน มีความเด็ดขาด เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้
เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.3 คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่นิยม
ชมชอบ มีชื่อเสียง/เป็นที่รู้จักและมีเครือข่าย รู้สึกไวทางสังคม และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
มีความเข้าใจมนุษยย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของบุคคล
ความสามารถในการสร้างความประทับใจ สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น ทำตัวให้เป็น
ประโยชน์กับสังคม

3. ด้านคุณธรรม และจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้า
หรือผู้ป่วยในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มีคุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีคุณธรรม
จริยธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน มีความภักดี มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว
มีความยุติธรรม เป็นแบบอย่างทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม

4. ด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าหรือผู้ป่วย
ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการบริหาร ประกอบด้วย

4.1 คุณลักษณะด้านการบริหารคน ได้แก่การตอบสนองความพึงพอใจต่อ
ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมและสนับสนุนด้านอารมณ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานพัฒนาความสัมพันธ์
และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถในการสื่อสารมีความสามารถในการ

ปรับตัว สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับสมาชิก สนับสนุนให้ผู้ตามมีโอกาส มีประสบการณ์ในการทำงานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

4.2 คุณลักษณะด้านการบริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด มีแรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม รู้จักตนเอง มีความรับผิดชอบ สามารถประเมินสถานการณ์และโอกาส มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนและความไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่น รู้จักกาลเทศะ รวมถึงการต่อรอง วัตถุประสงค์ในการทำงาน ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย มองงานได้อย่างครอบคลุม มุ่งปรับปรุงการทำงาน สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานที่จะปฏิบัติตามบทบาทและเห็นผลลัพธ์ของงานตามที่กำหนด ความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน วางแผนงานอย่างเหมาะสม ต่อเหตุการณ์ คิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ติดตามและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

จากคุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาล ที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและกล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาลจะต้องเป็นผู้มีลักษณะที่สำคัญในด้าน สติปัญญา มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านการทักษะเทคนิคบริการ การติดต่อสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกลักษณะส่วนตัว มีความสง่างาม มีความกล้าในการตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ และผู้ร่วมงานรวมทั้งสามารถอยู่ในสังคมได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนา และสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการส่งเสริมความเป็นผู้นำของตนเองให้เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบตามความคาดหวังของสังคม และวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นอทเฮาท์ (Northouse , 2004) ซึ่งได้สรุปไว้ว่าคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่

1. ความรอบรู้ (Intelligence)
2. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self- confidence)
3. การกล้าตัดสินใจ (Determination)
4. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
5. การอยู่ร่วมในสังคมสังคม (Sociability)

ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการวิจัยครั้งนี้

3. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นในการบริหารการพยาบาล คลาร์ค และเชีย (Clark & Shea, 1979) ได้กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในหอผู้ป่วยที่จะช่วยในการดำเนินการในการดูแลผู้ป่วย การบริหารงาน ตลอดจนประสานงาน กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นมากเนื่องจากใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (ศรีเวียงแก้ว เต็งเกียรติตระกูล 2533) โดยหน้าที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นไว้ดังนี้

บาร์เรตต์ (Barrette, 1968) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการบริหารงานให้หอผู้ป่วยให้ดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงาน เพื่อให้งานที่ได้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. มีอำนาจในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา
2. มอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. จัดระบบงาน
4. จัดให้มีระบบการประสานงานในหน่วยงานและให้มีการติดต่อสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพ

5. พัฒนาเทคนิคและระบบงานอย่างสม่ำเสมอ
6. พัฒนากุศลกรและประเมินผลการทำงาน

ไรน์ฮาร์ท (Rinehart, 1969) ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ออกเป็น 4 ประการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้จัดให้มีบริการการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามวัตถุประสงค์ของแผนการพยาบาล พร้อมทั้งดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการพยาบาล ในการให้การพยาบาลผู้ป่วยเน้นรายบุคคล ตามแผนการพยาบาลที่วางไว้ โดยมอบหมายงาน การดูแลผู้ป่วยให้แก่ เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ตามความรู้ ความสามารถ ตามลักษณะอาการ และความต้องการพยาบาลของผู้ป่วย เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลพยาบาลอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชม. นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีหน้าที่ในการอธิบายให้ผู้ป่วยและญาติเข้าใจ ในการรักษาพยาบาล และให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติพร้อมทั้งร่วมในการอภิปรายปัญหา ในการพยาบาลกับผู้บริหารระดับสูง

2. การจัดระบบงาน (Organizing) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินและวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังพยาบาลในหอผู้ป่วยของตนโดยพิจารณาถึงจำนวนผู้ป่วย ลักษณะอาการ ระยะเวลาที่ผู้ป่วยในโรงพยาบาล แผนการรักษาของแพทย์และแผนการพยาบาล พร้อมทั้งการจัดตารางเวรปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลให้เพียงพอและเหมาะสมตลอดเวลา 24 ชม. ตลอดจนรายงานให้หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลทราบถึงอัตรากำลังในหน่วยงานของตน

3. การอำนวยการ (Directing) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้จัดให้มีบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ โดยร่วมในการตรวจเยี่ยม (rounds) กับแพทย์และเจ้าหน้าที่พยาบาลร่วมในการอภิปรายปัญหาของผู้ป่วย จัดให้มีระบบการจดบันทึก และรายงานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทั้งยังให้ความร่วมมือและประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ในทีมสุขภาพเพื่อให้บริการผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพอันดี กับเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ สามารถให้คำปรึกษาในเรื่องหน้าที่การงานและปัญหาส่วนตัวให้แก่เจ้าหน้าที่พยาบาล พร้อมทั้งเป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พยาบาลมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม

4. การควบคุม (Controlling) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพและการให้บริการพยาบาล โดยการสังเกตจากลักษณะอาการของผู้ป่วยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจทำได้ในขณะตรวจเยี่ยม (rounds) แต่ละครั้งพร้อมทั้งสอนหรือสาธิตเทคนิควิธีการพยาบาลใหม่ ๆ แก่เจ้าหน้าที่พยาบาลและให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยในรายที่ต้องการทักษะในการพยาบาลพิเศษ

คลาร์ก และเชีย (Clark & Shea, 1979) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพยาบาลและการบริหารงานในหอผู้ป่วย ต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการ ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการบริหารงานที่ดี และมีการติดต่อ สื่อสารที่ดี สามารถทำให้เกิดผลสะท้อนต่อโรงพยาบาล คือทำให้เกิดเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เกิดความยุ่งเหยิงเกิดบรรยากาศที่สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ

กานองและกานอง (Ganong & Ganong, 1980) ได้สรุปหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้

1. วางแผนการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ
2. ติดต่อประสานงานระหว่างทีมการรักษาพยาบาล
3. จัดบุคลากรให้เพียงพอ และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม
4. ปฏิบัติตนเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี เสริมสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
5. มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

7. ให้ความร่วมมือ และติดต่อสื่อสารในการวางแผนการดูแลผู้ป่วยกับงานอื่น
8. เข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรของวิชาชีพ
9. มีความพึงพอใจต่อวิชาชีพ ฝึกทักษะให้ทันสมัยและเข้าร่วมในโครงการการศึกษา

อย่างต่อเนื่อง

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538) กล่าวถึงบทบาทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดให้มีการพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างเพียงพอในหน่วยงานของตน คงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ป่วย ญาติ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการแพทย์อื่น ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 2. จัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่พยาบาลและการแพทย์ เพื่อสนองความต้องการของผู้ป่วยอย่างครบถ้วน
 3. จัดให้มีรายงานการรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างเที่ยงตรง กำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายงานให้กับผู้ช่วยหัวหน้าตึก พยาบาล ประจําการ นักศึกษาพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่น ๆ
 4. วางแผนการสอนในคลินิก ให้ความร่วมมือกับครูประจำหอผู้ป่วยและหาโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ ประเมินผลและบันทึกการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล ตลอดจนนักศึกษาพยาบาลและแนะแนวแก่นักศึกษาพยาบาลด้วย
 5. ช่วยเหลือในการศึกษาหาวิธีการให้บริการพยาบาลใหม่ ๆ ที่จะช่วยปรับปรุงการพยาบาลอยู่เสมอ
 6. ส่งการประสานงานและนิเทศกิจกรรมของเจ้าหน้าที่พยาบาลได้บังคับบัญชาทุกระดับ
 7. ส่งการในงานแม่บ้าน เพื่อให้หน่วยงานอยู่ในสภาพที่สะดวก สบาย สะอาด และปลอดภัย จัดแจกจ่ายเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมและรักษาให้คงสภาพที่ดีไว้เสมอ
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539) กำหนดภารกิจที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การดำเนินการพยาบาลให้เป็นไปตามปรัชญาและเป้าหมายของการพยาบาลที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างคุณภาพทางการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ใช้บริการ กิจกรรมสำคัญที่หัวหน้า หอผู้ป่วย พึงกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การบริหาร ด้านการบริการ ด้านวิชาการ และประสานงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างคุณภาพทางการบริหาร มีกิจกรรมดังนี้

- 1.1 จัดตารางเวร หรือตารางการปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลให้เหมาะสม มีเวลาพักผ่อนเพียงพอ และอัตรากำลัง พอเหมาะในแต่ละเวร
- 1.2 การจัดระเบียบการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน และการแลกเวร โดยเหมาะสม เพื่อให้ง่ายต่อการจัดอัตรากำลังที่คล่องตัว
- 1.3 พัฒนาฟื้นฟู ความรู้ ด้านวิชาการให้แก่เจ้าหน้าที่ของการพยาบาลทุกระดับ
- 1.4 ตรวจสอบ นิเทศ และประเมินผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย

2. การสร้างคุณภาพทางการบริการทางการพยาบาลมีกิจกรรมดังนี้

- 2.1 กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติทางการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย
- 2.2 ส่งเสริมและสนับสนุน ให้การปฏิบัติการพยาบาลมีประสิทธิภาพ
- 2.3 นำหลักของกระบวนการพยาบาลมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล
- 2.4 มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- 2.5 มีการวางแผนการพยาบาลใน คาร์เด็กซ์
- 2.6 ระบบการบันทึกรายงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
- 2.7 ควบคุมให้มีการพยาบาลถูกต้อง โดยการดำเนินการตามแผนการพยาบาลใน คาร์เด็กซ์ (kardex) มีการประเมินผล และติดตามการพยาบาลอยู่เสมอ

3. การบริหารงานทั่วไป มีกิจกรรมดังนี้

- 3.1 ตรวจสอบเครื่องใช้ในการรักษาพยาบาลให้พร้อมอยู่เสมอ
- 3.2 บำรุงรักษา และตรวจซ่อมเครื่องมือเครื่องใช้ในหอผู้ป่วยให้อยู่ในสภาพที่ดี
- 3.3 ดูแลความเรียบร้อยภายในหอผู้ป่วย
- 3.4 ตรวจสอบความปลอดภัยแก่ผู้ใช้บริการและปฏิบัติงาน
- 3.5 สร้างสรรค์ความคล่องตัวในการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วย
- 3.6 จัดทำคู่มือการประสานภายในและภายนอกหอผู้ป่วยเพื่อเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ทีมสุขภาพ ผู้ใช้บริการและญาติ ตลอดจนผู้มาต่อต่องานต่าง ๆ

กฤษยา ตันติผลาชีวะ (2539) ได้กล่าวไว้ว่า ภารกิจของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สำคัญ คือ การดำเนินการพยาบาลให้เป็นไปตามปรัชญา และเป้าหมายแห่งการพยาบาล เพื่อสร้างสรรค์

คุณภาพแห่งการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วย อันเป็นงานสำคัญของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย กิจกรรมสำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพึงกระทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล มี 3 ประการ คือ

1. การสร้างคุณภาพทางการพยาบาลด้วยการยกระดับมาตรฐาน การปฏิบัติการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลในหอผู้ป่วย ส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพจัดระบบการพยาบาล และมอบหมายโดยเหมาะสมกับความต้องการพยาบาลของผู้ป่วย และอัตรากำลังที่มีอยู่ ควบคุมให้มีการพยาบาลที่ถูกต้องโดยการดำเนินการตามแผนการพยาบาลมีการประเมิน และมีการติดตามผลอยู่เสมอ ซึ่งในการประเมินผลอาจทำทุกเดือน หรือหลังผู้ป่วยจำหน่ายก็ได้ แล้วแต่เหมาะสม และปฏิบัติการพยาบาลด้วยตัวของตัวเอง

2. การบริหารบุคคล กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตารางเวรให้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลโดยเหมาะสม มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ และมีอัตรากำลังพอเหมาะในแต่ละเวรที่คล่องตัว พัฒนา และฟื้นฟูความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับในหอผู้ป่วยประสานงานด้านวิชาการและการศึกษากับฝ่ายการพยาบาล ร่วมกับการตรวจสอบนิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในหอผู้ป่วย

3. การบริหารงานนโยบายทั่วไป กิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การตรวจสอบเครื่องใช้ในการรักษาพยาบาลให้พร้อมใช้อยู่เสมอ บำรุงรักษา และตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในหอผู้ป่วยให้อยู่ในสภาพดี ดูและความสะอาดเรียบร้อยในหอผู้ป่วย ตรวจสอบให้ความปลอดภัยแก่ผู้ป่วยและผู้ปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ความคล่องตัวในการดำเนินงานในหอผู้ป่วยในทุกกรณี รวมทั้งสร้างเสริมสัมพันธภาพ และการประสานงานที่ดี ระหว่างเจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ผู้ป่วยและญาติ ตลอดจนถึงผู้มาติดต่องานต่าง ๆ

จากบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว สรุปได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีภารกิจรับผิดชอบมากทั้งทางด้าน การบริหาร และการพยาบาล ซึ่งจัดได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มที่ ในการดำเนินงานตามบทบาทของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามนโยบายของกลุ่มการพยาบาล ถ้าหัวหน้า หอผู้ป่วยมีการบริหารงานที่ดี จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้งานการบริการพยาบาลของ หอผู้ป่วยประสบความสำเร็จ

4. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของโรงพยาบาลชุมชน

การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยเฉพาะในงานสาธารณชนนั้นผู้บริหารงาน ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งการที่จะบริหารงานเพื่อให้

บุคคลยอมรับทำตามนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการชักชวน โน้มน้าวจิตใจให้บุคคลยอมรับในคำแนะนำที่เหมาะสม ซึ่งการจูงใจจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (สถาบันพระบรมราชชนก 2544) ซึ่งปัจจุบันพบว่าปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งที่ข้าราชการพลเรือนไว้ในหน่วยงาน ฉะนั้นการที่จะข้าราชการพลเรือนไว้ในหน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2547) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรที่มีความสำคัญ ได้แก่ ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ยกย่องหรือหน่วยงานจ่ายให้บุคลากรของตน สำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ กิ่งพร ทองใบ (2547) ได้กล่าวถึงค่าตอบแทนว่า เป็นปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญต่อพนักงาน ต่อองค์กร และต่อสังคมโดยรวมที่นายจ้างจะจ่ายให้กับพนักงานแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ให้แก่พนักงาน โดยแบ่งย่อยออกได้ 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ชนิดที่สอง คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ได้แก่ ค่าประกันสุขภาพ ค่าประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน หมายถึงสิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆที่นายจ้าง จัดให้พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้ลูกจ้าง เกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ งาน ได้แก่ งานที่สนใจ งานที่ทำทาบความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน สภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและค่าตอบแทนที่ดี ทีมงาน การยืดหยุ่นเวลางาน การมีส่วนร่วม สภาพการทำงานที่ดีและความปลอดภัย

โรงพยาบาลชุมชนเป็นโรงพยาบาลระดับอำเภอหรือกิ่งอำเภอที่ให้บริการสุขภาพในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ มีเตียงสำหรับรับผู้ป่วยพักรักษาในโรงพยาบาลตั้งแต่ 10 - 120 เตียง ซึ่งให้บริการผู้ป่วยทุกประเภทตามขอบเขตหน้าที่ของโรงพยาบาล โดยมีบุคลากรด้านสุขภาพในหลายลักษณะ ทั้งแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วยฯ ทำหน้าที่ให้บริการด้านสุขภาพแก่ผู้มารับบริการทั้งในด้าน การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การดูแลช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย และฟื้นฟูสภาพทั้งในโรงพยาบาลและในชุมชน ซึ่งปัจจุบันพบว่าบุคลากรด้านสุขภาพทุกประเภทในโรงพยาบาลจะมีความขาดแคลน โดยเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพ ซึ่งมีการลาออกไปประกอบอาชีพในภาคเอกชนหรือไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิที่อยู่ในท้องที่ที่เจริญมากขึ้น รัฐบาลจึงพยายามที่จะจูงใจให้บุคลากรด้านสุขภาพปฏิบัติงาน

ในโรงพยาบาลชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรด้านการพยาบาลที่มีความขาดแคลน ตัวอย่างเช่นในโรงพยาบาลหนองไผ่ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลชุมชน ในเขต 2 ได้มีการดำเนินการจ้างใจในปัจจัยจ้างใจและปัจจัยค่าจ้างอุปถัมภ์ (รายงานการประชุมกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลหนองไผ่ 2551)

1. ปัจจัยจ้างใจ ที่จัดให้แก่บุคลากรในการกระตุ้นการทำงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน โดยมีระบบการประเมินผลทางการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาให้ 2 ชั้น แก่ข้าราชการและการให้โบนัส แก่ลูกจ้างประจำและชั่วคราว โดยพิจารณาในรูปของคณะกรรมการบริหารตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนดด้วยความยุติธรรม

1.2 การยอมรับนับถือ ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการบริหาร และปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดประกวดเจ้าหน้าที่ดีเด่น สาขาแพทย์ พยาบาล เภสัชกร ทันตแพทย์ ในระดับจังหวัดและ ระดับเขต

1.3 ลักษณะงาน ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ โดยผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

1.4 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทางการพยาบาล ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญตามความรู้ความสามารถในรูปของคณะกรรมการบริหารงานของกลุ่มการพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล คณะกรรมการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อ คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นหัวหน้าทีม และมีพยาบาลประจำการ เป็นคณะทำงาน โดยมีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระอย่างเต็มความสามารถ

1.5 โอกาสก้าวหน้าในงานและอาชีพ มีการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ โดยการประเมินความต้องการในการที่จะศึกษาต่อ และมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ในการที่จะศึกษาต่อตามเกณฑ์ของแต่ละโรงพยาบาลชุมชนที่กำหนด และมีการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบโดยมีการอนุมัติให้อบรมและลาศึกษาต่อตามความต้องการของหน่วยงาน

2. ปัจจัยค่าจ้าง เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลไม่เกิดความท้อถอยในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้น ได้แก่

2.1 เงินเดือน ค่าตอบแทน และ สวัสดิการ โดยมีการจ่ายเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด (มาตรา 10) (แก้ไข พ.ศ.2549) และการจ่ายค่าตอบแทนใน ตำแหน่งตามที่ ก.พ.กำหนด เช่นเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน เวรป่วย – ดึก สำหรับพยาบาล วิชาชีพ 200 บาท/เวร เงินประจำตำแหน่ง สำหรับพยาบาลวิชาชีพ 7 เวช. 3,500 บาท/เดือน เงิน ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (OT) 500 บาท/เดือน และเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของ ผู้ปฏิบัติงาน (พ.ต.ส.) โดยมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขตาม ตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ สมรรถนะและทักษะพิเศษ ได้แก่ด้านการรักษาพยาบาล ด้าน การส่งเสริมสุขภาพ ด้านการควบคุมโรคที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติงานตามกลุ่มลักษณะงานที่ กำหนด (รายงานการประชุมสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 2550)

นอกจากนี้มีการกำหนดการให้ สวัสดิการต่างๆ มีการจัดสวัสดิการบ้านพักสำหรับ ข้าราชการที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างอำเภอหรือจังหวัด มีการจัดห้องพักรักษาของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ การนอนเวรก่อน/หลังออกเวร ป่วยดึก มีเกณฑ์การเข้าพักอาศัยและมีการซ่อมบำรุงบ้านพักในกรณี ที่มีอุปกรณ์ในบ้านพักเสีย มีการจัดอาหารสำหรับให้เจ้าหน้าที่รับประทานครบถ้วนขึ้นปฏิบัติงานเวร ป่วย เพื่อไม่ให้ละทิ้งผู้ป่วย มีการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลชุมชน ตามเกณฑ์ของ พ.ร.ฎ. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ 7) 2541 และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค. 0526.5/0 ว/66 ลว. 27 ธ.ค.2539 โดยกำหนดให้ข้าราชการเบิก ค่าตรวจสุขภาพได้ (ปฏิทินสาธารณสุข 2551) มีการแจกผ้าสำหรับข้าราชการตัดชุดสำหรับใส่ ปฏิบัติงาน ปีละ 1 ชุด และแจกเสื้อสำหรับใส่วันสำคัญต่างๆ (นโยบายโรงพยาบาลหนองไผ่ 2551) มีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ร้านค้าเพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้จักเก็บออมเงิน โดยการลงหุ้น g เจ้าหน้าที่สามารถลาได้ ตามระเบียบการลาตามสิทธิประโยชน์ที่ตามระเบียบกระทรวงสาธารณสุข มีหารดำเนินการด้านฌาปนกิจสงเคราะห์ของกระทรวงสาธารณสุขและของโรงพยาบาล .

2. นโยบายการบริหารงาน มีการกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน โดย มีการจัด บริหารแบบแนวตั้งและแบบผสมผสาน โดยมีเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์มีส่วนร่วมในการบริหารมี การจัดทีมในการปฏิบัติงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน จัดระบบบริหารงาน โดย ให้หัวหน้าทีมเป็นผู้บริหาร และให้สมาชิกทีมเป็นคณะกรรมการ เช่นคณะกรรมการบริหารการ พยาบาล ทีมพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการพยาบาล ที่พัฒนานวัตกรรมและจริยธรรมจรรยาบรรณ

3. การบังคับบัญชา มีการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้บุคลากรทางการแพทย์ รับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่ ตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีการติดตาม ประเมินผลพร้อมทั้งให้คำแนะนำเมื่อพบว่ามีอุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่น

4. ความมั่นคงในงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ที่เป็นข้าราชการจะมีความมั่นคง ในวิชาชีพมากกว่าเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ที่เป็นอัตราจ้าง แต่กรณีเจ้าหน้าที่ที่เป็นอัตราจ้างจะมีสิทธิประโยชน์เทียบเท่าข้าราชการทุกอย่าง เช่น การพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนต่างๆ และมีการทำสัญญาจ้างในการปฏิบัติงาน ที่มีระยะเวลาที่แน่นอน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการสร้างสัมพันธ์ภาพของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในและนอกสถานที่ เช่น การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภาพ (OD) การรณรงค์ทำความสะอาดหน่วยงานทุกเดือน มีการแข่งขันกีฬาของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และเขต มีการจัดการประกวดนวัตกรรมของโรงพยาบาลเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม

6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้มารับบริการ โดยมีการจัดสิ่งแวดล้อมสถานที่ในหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน โดยใช้กระบวนการ 5 ส. ในการจัดระเบียบสิ่งแวดล้อม สถานที่ มีการเฝ้าระวังความเสี่ยงตามนโยบายของคณะกรรมการความเสี่ยงของโรงพยาบาล มีการควบคุมการแพร่กระจายเชื้อ โดยการสร้างห้องแยกโรคสำหรับผู้ติดเชื้อโรคที่ติดต่อทางเดินหายใจ เช่น TB ไข้หวัดนก โรคAIDS ตามหลักของ IC มีการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับในเรื่องการแยกขยะ การล้างมือ มีการจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ที่สำคัญให้เพียงพอต่อการให้บริการผู้ป่วย โดยมีการทำแผนการจัดซื้อทุกปี โดยสำรวจความต้องการจากบุคลากร มีการตรวจสอบอุปกรณ์ เครื่องมือให้พร้อมใช้ตลอดเวลา และมีการสอบเทียบมาตรฐานปีละ 1 ครั้ง และ มีการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อพิจารณาในการขออัตรากำลังเพิ่มในการปฏิบัติงานทุกปีเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาทราบ (รายงานการประเมินตนเองเพื่อการตรวจรับรองคุณภาพมาตรฐาน 2550)

จากตัวอย่างของโรงพยาบาลหนองไผ่ได้จัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่นั้น ในโรงพยาบาลชุมชนเขต 2 ก็มีการดำเนินการดังกล่าวซึ่งบางแห่งสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้มากและน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของโรงพยาบาลนั้น ซึ่งจากการประเมินตัวชี้วัดความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขต 2 โดยใช้แบบสอบถามของสำนักงานพยาบาล ในภาพรวมพบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจร้อยละ 71.45 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย 2550)

5. ขอบเขตหน้าที่ของโรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชนเป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้นอนรักษาตั้งแต่ขนาด 10 - 120 เตียง (ไม่เกิน 150 เตียง) ประจำในระดับอำเภอซึ่งเป็น

ศูนย์บริการและวิชาการทางด้าน การส่งเสริมสุขภาพการรักษาพยาบาล การควบคุมป้องกันโรค และการฟื้นฟูสุขภาพ พร้อมทั้ง การปรับปรุงสุขภาพิบาลและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ซึ่งครอบคลุม ประชากร ประมาณหนึ่งแสนคนเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นหัวหน้าส่วนราชการ

5.1 ขอบเขตการดำเนินงานของโรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ได้แก่

5.1.1 กลุ่มบริการทางการแพทย์ ประกอบด้วย งานเวชปฏิบัติทั่วไป / เฉพาะทาง งานทันตสาธารณสุข งานกายภาพบำบัดและเวชกรรมฟื้นฟู งานแพทย์แผนไทย

5.1.2 กลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยใน งานห้องคลอด งานวิสัญญีพยาบาล งานห้องผ่าตัด งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานหน่วยจ่ายกลาง งานป้องกันควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล

5.1.3 กลุ่มเทคนิคบริการ ประกอบด้วย งานเภสัชกรรมและคุ้มครองผู้บริโภค งานชันสูตร งานรังสีการแพทย์ งานโภชนาศาสตร์

5.1.4 กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ประกอบด้วย งานส่งเสริมสุขภาพ งานเวชปฏิบัติครอบครัว งานบริการสุขภาพชุมชน งานสุขภาพิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกันโรค งานระบาดวิทยา งานสุขภาพจิต งานบำบัดยาเสพติด งานสุขศึกษา

5.1.5 กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุครุภัณฑ์ งานก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานด้านบุคลากร งานพาหนะ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการรักษาความปลอดภัย งานตรวจสอบและควบคุมภายใน

5.1.6 กลุ่มงานยุทธศาสตร์และการพัฒนา ประกอบด้วยงานแผนงาน งานพัฒนาคุณภาพ งานประกันสุขภาพ งานวิจัยและสนับสนุนวิชาการ งานเวชระเบียนและสถิติ งานเทคโนโลยี และสารสนเทศ งานนิเทศงานและการประเมินผล

อัตรากำลังของโรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 – 30 เตียง มีกรอบอัตรากำลังของข้าราชการประมาณ 88 ตำแหน่ง ขนาด 60 เตียง มีประมาณ 121 ตำแหน่ง ขนาด 90 เตียง มีประมาณ 146 ตำแหน่ง และขนาด 120 เตียง มีประมาณ 171 ตำแหน่ง

5.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชน

5.2.1 จัดทำแผนงาน โครงการ และดำเนินการให้บริการทางด้านสาธารณสุข แก่ ประชาชน เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกัน และควบคุมโรคติดต่องานสุขภาพิบาลและ อนามัยสิ่งแวดล้อม งานสุขภาพจิต และงานทันตสาธารณสุข

5.2.2 ทำการตรวจวินิจฉัย และให้การบำบัดรักษาผู้ป่วยทั้งภายในและภายนอก
โรงพยาบาล

5.2.3 การจัดบริการรักษา พยาบาลแบบหน่วยเคลื่อนที่ การจัดและควบคุมระบบ
การส่งต่อผู้ป่วย และการรักษาพยาบาลทางวิทยุในฐานะที่เป็นเครือข่ายย่อย

5.2.4 นิเทศ ฝึกอบรม และพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล และอำเภอ
ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการให้บริการรักษาพยาบาลตามนโยบาย แผนงานและโครงการ
ต่าง ๆ เช่น โครงการบัตรสุขภาพ โครงการรณรงค์ เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชน
เพราะสาธารณสุขมูลฐาน เป็นต้น

5.2.5 ศึกษาวิเคราะห์ และจัดทำสถิติข้อมูล เกี่ยวกับงานสาธารณสุข และจัดทำ
รายงานผลการปฏิบัติงาน ที่มีปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อเสนอหน่วยงานที่เหนือ
ตามลำดับ

5.2.6 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ หน่วยงานสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่หน่วยงาน
อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานสาธารณสุข และการแพทย์ของโรงพยาบาลชุมชน ได้ผล
ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 โรงพยาบาลชุมชนเขต 2

กระทรวงสาธารณสุขแบ่งเขตราชการบริหารส่วนภูมิภาคทั้งหมด 19 เขต ซึ่งเป็
การสะดวกในการตรวจนิเทศงาน เขตตรวจการ โดยในเขต 2 ประกอบไปด้วย จังหวัดพิษณุโลก
จังหวัดตาก อุตรดิตถ์ เพชรบูรณ์ สุโขทัย ซึ่งมีโรงพยาบาลชุมชน ทั้งหมด 39 โรงพยาบาล ซึ่ง
แบ่งตามขนาด 30 60 90 และ 120 เตียง ดังตารางที่แสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนโรงพยาบาลแยกตามขนาดโรงพยาบาลในแต่ละจังหวัดในเขต 2

ขนาด โรงพยาบาล	จังหวัด พิษณุโลก	จังหวัด เพชรบูรณ์	จังหวัด ตาก	จังหวัด สุโขทัย	จังหวัด อุตรดิตถ์	รวมจำนวน โรงพยาบาล
10	-	1	-	-	-	1
30	7	3	4	5	7	26
60	1	4	2	1	1	9
90	-	2	-	-	-	2
120	-	-	-	1	-	1
รวม	8	10	6	7	8	39

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณิกา ตันตินิกนพร (2539) ได้ศึกษาการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำนวน 670 คน ในโรงพยาบาลของรัฐบาลเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง

จิระพร แคนเขตต์ (2540) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 10 โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 253 คน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ระดับปานกลาง ผลิตภาพในงานตามความรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรทัย นนทเกท (2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 369 คน ในโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในด้านอิสระ ส่วนค่าตอบแทนพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำพฤติกรรมการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อารีย์ ไชยมงคล (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำหอผู้ป่วย และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพยาบาล 335 คน ผลวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้แก่ นโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานด้านความเหมาะสมของงานในความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ

หรรษา สุขกาล (2538) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ จากความคาดหวังในงาน กับความพึงพอใจ ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจจากความคาดหวังในงานของวิชาชีพอยู่ในระดับสูง
 2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง
 3. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุและระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
 4. ความพึงพอใจ ในงานของพยาบาลระดับบริหารสูงกว่าพยาบาลประจำการ
- เพ็ญศรี ปรารค์สุวรรณ (2541) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถพยากรณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ 10.9

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานของพยาบาลโดยกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงทั้งหมด จำนวน 56 คน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพยาบาล และรูปแบบที่เป็นการเสริมสร้าง แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน ระบบการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยส่วนบุคคล

สุวรรณ ลีละเศรษฐกุล (2542) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเกษมราษฎร์บางแค พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อายุและอายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจโดยรวม วุฒิการศึกษาและตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจต่างๆกัน แรงจูงใจในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การปกครองบังคับบัญชา ศักยภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและปัจจัยที่สามารถทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว การยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งร่วมกัน พยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลได้ ร้อยละ 42.30

อัจฉรา จรูญวรรณนะ (2542) ให้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และการบริหารงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสงขลา พบว่ากระบวนการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ

อัจฉรา มั่นหาญ (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความ

พึงพอใจในงานโดยรวม พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับกลาง โดยมีปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับกลาง และมีความพึงพอใจในองค์ประกอบของปัจจัยเชิงใจ ในด้านลักษณะงานด้านความสำเร็จในงาน และความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน การยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยค้ำจุนด้านฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับสูง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เงินเดือน และสวัสดิการ และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับกลาง

เมตตา จันทร์ไชยศรี (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ ในงานความเข้มแข็งอดทนกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยในหอผู้ป่วย ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานและความเข้มแข็งอดทนอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงความพึงพอใจในงาน ความเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทางกรปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อารีรัตน์ มณีรัตน์ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานีนามัย จังหวัดเชียงราย จำนวน 213 คน พบว่าแรงจูงใจด้านสภาพและลักษณะงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

โกเนนดร้า (Gynaendra, 1998) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลธรรมธูแวน เมืองกาคมันดู ประเทศเนปาล ตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 190 คน ผลการวิจัยพบว่าร้อยละ 49.9 ของพยาบาลวิชาชีพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจนี้ได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอิสระในการทำงานสถานภาพของวิชาชีพ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานภาพของวิชาชีพข้อกำหนดของงาน และรายได้ ซึ่งผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจ ในงานของพยาบาลวิชาชีพ คือการให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องสถานภาพของชีวิต ข้อกำหนดของงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน