

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี



กัลยา ชาญเฉลิม

ฝ่ายหอสมุด มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ได้รับโอนนันทนาการจาก
งานบริหารบัณฑิตศึกษา
กองบริการการศึกษา ม.อุบลฯ (9 ธค.52)

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารบริการสุขภาพ คณะเภสัชศาสตร์

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี



**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOR
OF THE HEAD NURSES AND THE WORK MOTIVATION OF STAFF
NURSES AT SAPPASITHIPRASONG HOSPITAL,
UBON RATCHATHANI**

KANLAYA CHANCHALOEM

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE
MAJOR IN HEALTH CARE MANAGEMENT
FACULTY OF PHARMACEUTICAL SCIENCES
UBONRAJATHANEE UNIVERSITY**

YEAR 2008

COPY RIGHT OF UBON RAJATHANEE UNIVERSITY



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปริญญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารบริการสุขภาพ คณะเภสัชศาสตร์

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

ผู้วิจัย นางกัลยา ชาญเฉลิม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... (ดร.จินตนา นภาพร)	อาจารย์ที่ปรึกษา
..... (ดร.ภูยีน กุมภคำ)	กรรมการ
..... (นางสาวศศิธร ชำนาญผล)	กรรมการ
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ วีระวัฒนสุข)	คณบดี

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รับรองแล้ว

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทิศ อินทร์ประสิทธิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีการศึกษา 2551

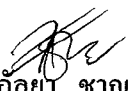
กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก
ดร.จินตนา นภาพร ดร.ภูยีน กุมภคำ และนางสาวศศิธร ชำนาญผล ที่กรุณาได้ให้คำปรึกษา
แนะนำและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ด้วยความเอาใจใส่รวมทั้งช่วยตรวจสอบ แก้ไข
ข้อบกพร่องต่างๆและให้กำลังใจเสมอมาและขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านที่กรุณา
ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนและให้โอกาสแก่ผู้วิจัยในการศึกษาต่อ
ขอขอบพระคุณหัวหน้าพยาบาลที่กรุณาอนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งขอขอบพระคุณพยาบาลวิชาชีพทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอันเป็น
ประโยชน์อย่างยิ่งในงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์อุดรธานี และนางอุไรวรรณ พลชา ที่ได้
ให้ โอกาสนำแบบแบบสอบถามไปทดลองใช้และดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณ
นางสาวจันทนา อินทร์ชุม นางกฤษณา สอนถม ที่สนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อศิริศักดิ์ คุณแม่คอกไม้ เทพวงษา และครอบครัวที่
ได้ให้กำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด


(นางกัลยา ชาญเฉลิม)

ผู้วิจัย

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

โดย : กัลยา ชาญเฉลิม

ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชา : การบริหารบริการสุขภาพ

ประธานกรรมการที่ปรึกษา : ดร.จินตนา นภาพร

ศัพท์สำคัญ : ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่พัฒนาขึ้นเองวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่าพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.46$) โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงร้อยละ 70 ระดับปานกลางร้อยละ 9.6 อีกร้อยละ 0.4 ประเมินภาวะผู้นำในระดับต่ำ ด้านแรงงูใจในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี พยาบาลประจำการประเมินแรงงูใจอยู่ในระดับสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$, $SD=0.30$) โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินแรงงูใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 51.4 ระดับปานกลางร้อยละ 48.6 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.01 ($r = 0.700$, $p < 0.001$)

ABSTRACT

TITLE : THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOR
OF THE HEAD NURSES AND THE WORK MOTIVATION OF STAFF
NURSES AT SAPPASITHIPRASONG HOSPITAL, UBON RATCHATHANI

BY : KANLAYA CHANCHALOEM

DEGREE : MASTER OF SCIENCE

MAJOR : HEALTH CARE MANAGEMENT

CHAIR : JINTANA NAPAPORN, Ph.D.

KEYWORDS : LEADERSHIP BEHAVIOR OF THE HEAD NURSES / THE WORK
MOTIVATION OF STAFF NURSES

This descriptive research study aimed to study the relationship between the leadership behavior as perceived by staff nurses in Sappasithiprasong Hospital, Ubonratchathani and their work motivation. The sample consisted of 280 professional nurses who have been working at the in-patient ward for at least one year at Sappasithiprasong Hospital, Ubonratchathani. The research instruments included questionnaires developed by the researcher. The data was analyzed in terms of frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results showed that the staff nurses' ratings of the leadership behavior of the head nurses were at a high level ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.46$). Specifically, 70% of the sample group gave high ratings, 9.6% gave fair ratings and 0.4% gave low ratings to the head nurses' leadership quality. As for the work motivation, the staff nurses at Sappasithiprasong Hospital, Ubonratchathani, rated their motivation as high ($\bar{X}=3.71$, $SD=0.30$). To be specific, 51.4% of the sample gave high ratings for their work motivation while 48.6% gave moderate ratings. As far as the relationship between the head nurses' leadership behavior and the work motivation of the staff nurses is concerned, it was found that the correlation between the leadership behavior and the staff nurses' at Sappasithiprasong Hospital, Ubonratchathani work motivation was highly and significantly positive at a 0.01 level ($r = 0.700$, $p < 0.001$).

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่	
1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 สมมติฐานการศึกษา	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา	5
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา	7
2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	25
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจ	29
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	37
3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	40
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการศึกษา	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	43
4.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ	45
4.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ	51
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ ของพยาบาลประจำการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พยาบาลประจำการ	62
5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	
5.1 อภิปรายผลการศึกษา	65
5.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ	65
5.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ	69
5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพยาบาลประจำการ	73
5.5 สรุปผลการศึกษา	76
5.6 ข้อจำกัดของการวิจัย	76
5.7 ข้อเสนอแนะ	76
เอกสารอ้างอิง	78
ภาคผนวก	
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	85
ข แบบสอบถาม	87
ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ	97
ประวัติผู้วิจัย	104

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะทางสังคมประชากรของกลุ่มตัวอย่าง	44
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม รายด้านและรายข้อตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	47
3	จำนวน ร้อยละ และ ค่าคะแนนเฉลี่ย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวม และรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	50
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายข้อในด้านปัจจัยงูใจของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	52
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม รายด้านและรายข้อในด้านปัจจัยค้ำจุนของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	56
6	จำนวน ร้อยละและ ค่าเฉลี่ยระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพ สิทธิประสงค์	60
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน ตามการรับรู้ ของพยาบาลประจำการ กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	63

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2	การรวมประสิทธิผลเข้ากับมิติมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นสัมพันธ์ของ Hersey and Blanchard	17

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ประชาชนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารทั้งในและต่างประเทศอย่างไร้ขีดจำกัด มีการรับรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนมากขึ้น ก่อให้เกิดการเรียกร้องสิทธิต่างๆ มากมาย ประกอบกับปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ที่เน้นความคุ้มค่า คำนึงและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งประชาชนมีสิทธิที่จะเลือกใช้บริการในโรงพยาบาลต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีความพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพบริการ มีการปรับโครงสร้างใหม่ (Re-structuring) โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม ลดขนาดขององค์กร เปลี่ยนอัตราค่าจ้างคน ลดจำนวนชั้นสาย การบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ปรับรื้อระบบใหม่ (Re-engineering) โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้มีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการคิดใหม่ ทำใหม่ (Re-thinking) ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงานและปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ เพื่อชิงความได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ (เมทินี จิตรอนันต์, 2542) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรมาก จำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การปกครองโดยใช้การชักนำเสริมสร้างกำลังใจหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอุทิศตนเพื่องานนั้นเกิดจากผู้นำแทบทั้งสิ้น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544)

โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิให้บริการผู้ป่วยที่มีภาวะเจ็บป่วยที่ซับซ้อนต้องการการดูแลโดยทีมผู้เชี่ยวชาญ จากสถิติผลงานประจำปีผู้มาใช้บริการ ปี 2548 พบว่ามีผู้ป่วยมาใช้บริการทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกจำนวน 491,539 คน อัตราค่าจ้างพยาบาลคิดตาม Geographic information system (GIS) ทั้งหมด 1,269 คน มีอัตราค่าจ้างพยาบาลจริงทั้งข้าราชการและอัตราจ้าง 1,003 คน คิดเป็นร้อยละ 79.03 ของอัตราค่าจ้างตามกรอบ ปี 2549 มีผู้ป่วยมาใช้บริการทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกจำนวน 509,030 คน อัตราค่าจ้างพยาบาลคิดตาม Geographic information system (GIS) ทั้งหมด 1,697 คน มีอัตราค่าจ้างพยาบาลจริงทั้งข้าราชการ

และอัตราจ้าง 970 คน คิดเป็นร้อยละ 57.75 ของอัตรากำลังตามกรอบ ซึ่งมีอัตราจ้างไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ในปัจจุบันไม่มีตำแหน่งในการบรรจุพยาบาลเป็นข้าราชการ ยิ่งทำให้เกิดปัญหาในการให้บริการมากยิ่งขึ้น จากข้อมูลดังกล่าว องค์การพยาบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้นำให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เข้าใจและแสดงภาวะผู้นำได้ถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและปฏิบัติการ เป็นผู้ที่จะนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติโดยผ่านผู้ปฏิบัติและบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการ อันจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด ในปัจจุบันการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนมากมาจากการแต่งตั้งตามลำดับอาวุโส ในบางครั้งไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหาร ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยขาดประสบการณ์ในการบริหาร แสดงภาวะผู้นำได้ไม่เหมาะสม ใช้ประสบการณ์เดิมในการบริหาร (วิเชียร ทวีลาภ, 2534 อ้างถึงใน ทิพย์สุคนธ์ มัสสุดี, 2544) จากการศึกษาของ นัยนา นักรบไทย (2545) ได้ศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลขอนแก่น พบว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีปัญหาเกี่ยวกับการไม่เข้าใจลักษณะงานทางด้านการบริหาร ไม่มีความมั่นใจ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยึดกฎระเบียบมากเกินไป เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานไม่สามารถเป็นที่พึ่ง ให้กำลังใจหรือเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้สอดคล้องกับการศึกษาของ จิรลิดา ลิ้มหาคุณ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาในพยาบาลประจำการโรงพยาบาลที่มีขนาด 100 เตียงโดยใช้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำของ แบส (1985) จากการศึกษา พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนก ด้านความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายสูงกว่าด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปและเมื่อจำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบย่อย พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดและพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากองค์การพยาบาลจะให้ความสนใจภาวะผู้นำแล้ว แรงงูใจเป็นอีกประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากผู้นำจะต้องมีความรู้เรื่องภาวะผู้นำและแสดงออกได้อย่างเหมาะสมแล้ว ผู้นำจะต้องสามารถสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพราะในองค์กรหนึ่งๆ บางคนขยันขันแข็งผลงานเด่นเป็นที่ประจักษ์ แต่บางคนทำงานอย่างเฉื่อยชาผลงานล่าช้า สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของบุคคลเหล่านั้นคือขาดแรงงูใจ การงูใจคนนั้นเป็นเทคนิคการบริหารบุคคลที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ ได้ผลงานดี มีประสิทธิภาพเพราะการงูใจเป็นการชักนำหรือระดมพลังใจให้มุ่งมั่นต่องานเกิดผลลัพธ์เต็มที่

(พรนพ พุกกะพันธ์, 2544) การปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ถ้าจะให้ได้ดี มีประสิทธิภาพ บุคลากร ต้องมีความพึงพอใจ มีขวัญ มีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการมีแรงจูงใจเป็นสำคัญ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530) จุฑามาศ พุทธิพิทักษ์ และวนิดา มงคลสินธ์ (2535 อ้างถึงใน สมจิตต์ แก้วเกรียงไกร, 2538) พบว่า สาเหตุของความไม่พึงพอใจและลาออกจากการงานของพยาบาลโรงพยาบาลตากสินคือการบริหารจัดการ เงินเดือนและค่าตอบแทน การได้รับขั้นพิเศษ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล สอดคล้องกับ ทศนา บุญทอง (2537) พบว่าปัจจัยที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพลาออกคือ เงินเดือน ความก้าวหน้า ความเบื่อง่าย และสวัสดิการ

จากการศึกษาดังกล่าว องค์การพยาบาลควรให้ความสนใจในการพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้ง และแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม เพราะลักษณะงานการพยาบาลมีโอกาสที่จะเกิดความเบื่อง่ายท้อแท้ได้ง่าย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องตอบสนองต่อความเจ็บป่วยทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ เป็นการปฏิบัติงานที่สำคัญต่อชีวิตมนุษย์เกิดข้อผิดพลาดไม่ได้ ต้องเผชิญกับความสูญเสีย เผชิญกับอารมณ์ที่ไม่คงที่ของผู้ป่วย ญาติ และทีมสุขภาพ เสี่ยงต่อโรคติดเชื้อและต้องปฏิบัติงานในยามวิกาล จากลักษณะงานที่กล่าวมา ทำให้พยาบาลต้องปฏิบัติงานด้วยความอดทน เสียสละอย่างมาก หากพบกับผู้นำที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อีกทั้งไม่เข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจยิ่งจะทำให้เกิดความเบื่อง่ายและต้องการโยกย้ายหรือลาออกมากขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี เพื่อจะเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงทราบปัญหาที่แท้จริง และตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการสร้างแรงจูงใจเพื่อจะได้นำไปพัฒนาภาวะผู้นำและเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ อันจะส่งผลให้บุคลากรพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน ทุ่มเทพลังกายและใจในการปฏิบัติงาน ถึงแม้อัตราค่าจ้างจะไม่เพียงพอแต่ก็สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและลดการขาดแคลนอัตราค่าจ้างได้ในที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

1.2.2 วัตถุประสงค์รอง

1.2.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

1.2.2.2 เพื่อศึกษาระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

1.3 สมมติฐานการศึกษา

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการและระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยศึกษาในกลุ่มประชากรพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ตำแหน่งพยาบาลประจำการ 1 ปี ขึ้นไปในช่วงระหว่าง เดือนกุมภาพันธ์- มีนาคม พ.ศ. 2551

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

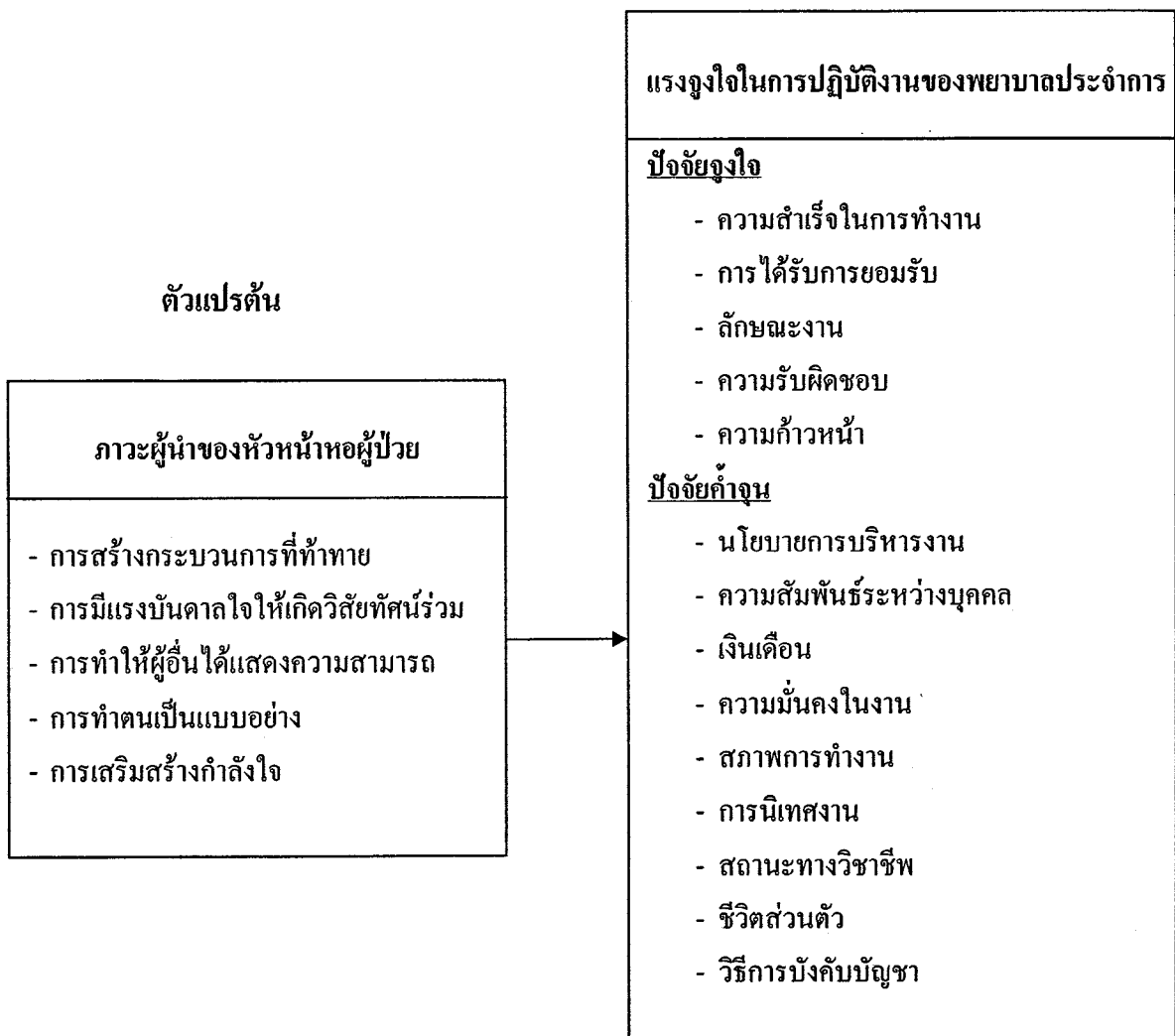
1.5.1 เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้บริหารทางการพยาบาลในการนำไปประยุกต์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย พัฒนาการสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5.2 เป็นข้อมูลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองและพัฒนา การสร้างแรงจูงใจให้เอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ เพื่อให้ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้เลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ ของ Kouzes and Posner (1995) เนื่องจากเป็นทฤษฎีผู้นำยุคใหม่ที่เหมาะสมกับผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันกันสูงและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องให้ผู้ปฏิบัติ มีส่วนร่วม จึงจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จ กรอบคิดภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (1995) ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการคือ 1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย 2) การสร้าง แรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ 4) การทำตนเป็น แบบอย่าง 5) การเสริมสร้างกำลังใจ จึงเป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมและในการศึกษารั้งนี้เป็นการ ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วย ได้รับทราบภาวะผู้นำที่ตนเองแสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกับพยาบาลประจำการ เนื่องจากภาวะ ผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถทำให้การพัฒนางานทุกอย่างก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายได้สำเร็จและ สร้างแรงจูงใจให้แก่พยาบาลประจำการในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ส่วนแรงจูงใจในการศึกษา ครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg (1993 อ้างถึงใน จารุวัฒน์ บุรพันธ์, 2546) ซึ่งเป็น ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์อย่างกว้างขวางในการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร และ มีปัจจัยย่อยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ครอบคลุม โดย Herzberg สรุปปัจจัยที่ทำให้ คนพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการ ยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน สถานะทางวิชาชีพ ชีวิตส่วนตัว และวิธีการ บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังภาพที่ 1

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

1.7.1 ภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ถึงพฤติกรรมการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่จะสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลประจำการเกิดการเรียนรู้ ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (1995) ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ

1.7.1.1 การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging of process) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลประจำการ เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการทำสิ่งที่แตกต่างออกไป ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีการค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม ให้โอกาสในการทดลอง กล้าเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด

1.7.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความกระตือรือร้น พุดคุยถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร ชักชวนให้คนอื่นสนใจร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องอนาคต คิดสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และทำให้พยาบาลประจำการมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

1.7.1.3 การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling other to act) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการกระจายอำนาจให้แก่พยาบาลประจำการ กระตุ้นให้พยาบาลประจำการกล้าแสดงออก มีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติค้นหาปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างอิสระให้ข้อมูลและให้สุขศึกษาเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพได้

1.7.1.4 การทำตนเป็นแบบอย่าง (Modeling the way) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีค่านิยมของตนเอง มีความชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ ผู้นำทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้และทำตามความมุ่งมั่นที่ตั้งใจไว้เสมอ ให้การพยาบาลอย่างมีจริยธรรม มีอริยาศัยไมตรีดี อิมแอ้ม แจ่มใส กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีการวางแผนงานอย่างรัดกุม รอบคอบ กำหนดเวลาและเกณฑ์ในการติดตามงาน

1.7.1.5 การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้สนับสนุนให้กำลังใจ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ยอมรับว่าแต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในความสำเร็จของทุกโครงการ ผู้นำพร้อมที่จะยกย่องผู้ที่ทำงานสำเร็จด้วยดี เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความสำเร็จของทีมและความร่วมมือของทุกคนในทีม มีการฉลองความสำเร็จร่วมกันของทีม

1.7.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้พยาบาลประจำการ แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ประการ ได้แก่

1.7.2.1 ปัจจัยจูงใจ(Motivation factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ถ้าได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหา รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- 2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน
- 3) ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นงานที่สร้างสรรค์หรือน่าเบื่อหน่าย เป็นงานที่ยากหรือง่าย เป็นงานที่ท้าทายหรืองานธรรมดา และความมีอิสระในการทำงาน
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วง รวมทั้งการรับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอิสระในงานนั้นเต็มที่
- 5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงานมากขึ้น

1.7.2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วย

- 1) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลให้บรรลุจุดมุ่งหมายมากที่สุดเพียงใด มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่แสดงถึงสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 3) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน
- 4) ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน

5) สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น อาคาร สถานที่ ห้องพัก ห้องทำงาน ความสะอาดสบาย มีอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

6) การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับมีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม

7) สถานะทางวิชาชีพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะที่เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่เกี่ยวกับงาน เช่น ยศ ตำแหน่ง สถานะภาพของตำแหน่งที่ดำรงอยู่เป็นที่ยอมรับในสังคม

8) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง การดำรงชีวิตของบุคคลในการปฏิบัติงานทั้งมีความสุขและไม่มีความสุขในการทำงาน

9) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำรงงานและยุติธรรมในการบริหารงาน

1.7.3 หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยมีคำสั่งแต่งตั้ง ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในงานบริการผู้ป่วยใน

1.7.4 พยาบาลประจำการ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในงานหอผู้ป่วยใน สาขา สูติ - นรีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม และ หู คอ จมูก โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดและทฤษฎีจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงงูใจ
 - 2.2.1 ความหมายของแรงงูใจ
 - 2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงงูใจ
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงงูใจ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแรงงูใจ
 - 2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำกับแรงงูใจ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Bass (1985)ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลอำนาจการให้กลุ่มหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Schein (1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

Richards and Engle (1986) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

Kouzes and Posner (1995) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการ กระตุ้นระดมความช่วยเหลือให้ผู้ตามเกิดความอยากทำงานด้วยความอุตสาหะพยายาม

Marquis and Huston (2000) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถ โน้มน้าว ชี้แนะแนวทาง ความเชื่อ และแนวปฏิบัติให้แก่ผู้อื่น

จุฬาลักษณ์ ธีรตนพันธุ์ (2540) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่บุคคลมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและกลุ่ม สามารถกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเชื่อถือ ศรัทธา และเต็มใจ

เพ็ญศรี ชุนใช้ (2540) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่คันคิดให้ผู้ ตามในกลุ่มทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามพันธกิจและ จุดมุ่งหมาย

จากคำจำกัดความดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการส่งเสริม บุคคลอื่นหรือกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ความหมายภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (1995) กล่าวว่าเป็นศิลปะของการกระตุ้น ระดมความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานให้เกิดความต้องการปฏิบัติงานด้วยความอุตสาหะ พยายามเพราะ ในสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงาน ด้วย ความอดทน เสียสละ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้เป็นแนวทางใน การศึกษามี 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theory) 3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation theory) 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิง ปฏิรูป (Transformational theory)

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory) เป็นทฤษฎีศึกษาคุณลักษณะส่วน บุคคลเพื่อแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่จะ ชี้ความเป็นผู้นำของบุคคลอาจ ได้แก่ ขนาดร่างกาย ความสูง ความแข็งแรง บุคลิกภาพที่ปรากฏ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมั่นคงทางอารมณ์ แต่ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับ น้อยมาก Hersey and Blanchard (1988) กล่าวว่า จากการศึกษาค้นคว้าของผู้นำมา 50 ปี ยังไม่ พบคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะนำมาเป็นเกณฑ์แบ่งแยกที่ชัดเจน

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theory) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาด้าน พฤติกรรมผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของผู้ตาม ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้จะศึกษาว่า ผู้นำทำอะไร มีพฤติกรรมแบบไหน ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร ซึ่งการศึกษาเชิงพฤติกรรมประกอบด้วย

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton (สมยศ นาวิการ, 2543 อ้างถึงใน จารุวัฒน์ บุรพันธ์, 2546) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ดังนี้

1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดย Lewin et al. (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2543) แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม โดยผู้นำแบบเผด็จการจะตัดสินใจเพื่อกลุ่มของตัวเอง ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้นำแบบเสรีนิยมจะให้กลุ่มมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ จากการทดลองพบว่าสมาชิกของกลุ่มพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ และกลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม

2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดย Likert (1961) ได้ทำการวิจัยโดยกำหนดรูปแบบพื้นฐานความเป็นผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

- อัตตาธิปไตยที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Exploitive-authoritative) เป็นการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการเต็มขั้น ผู้นำมีความเชื่อมั่นในผู้ตามน้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ผู้ตามไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจคนเดียว มาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานผู้นำได้กำหนดไว้แล้ว เมื่อผู้ตามทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายผู้นำจะใช้วิธีการลงโทษ ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกกลัวผู้นำ

- อัตตาธิปไตยใจบุญ (Benevolent- authoritative) เป็นการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการอย่างมีสติ ผู้นำสั่งได้บ้าง ยอมรับและให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้ตามสามารถตัดสินใจได้บ้าง แต่ต้องอยู่ภายในกรอบที่กำหนด

- ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) เป็นการบริหารที่ผู้นำมี พฤติกรรมไว้วางใจผู้ตามมากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ตามเรียบร้อยแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญต้องกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้ตามก็สามารถตัดสินใจว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางเห็นได้ชัดเจน มีความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผลตอบแทนถูกนำมาใช้ในการจูงใจและผู้ตามมีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

- ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นการบริหารที่ผู้นำมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน จะกระทำโดยกลุ่มผู้นำมีความไว้วางใจผู้ตามอย่างเต็มที่ มีการสื่อสารจากด้านบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและมีการสื่อสารในแนวราบ ในการจูงใจผู้ตาม ผู้นำไม่เพียงแต่ใช้การตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่พยายามจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเขา

ความสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายใต้บรรยากาศของความเป็นมิตร

จากแบบผู้นำที่กล่าวมา โดยทั่วไปยอมรับกันว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด และผู้ตามมีความพึงพอใจสูงสุด

3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท กลุ่มนักวิจัยได้ค้นหามิติทางพฤติกรรมของผู้นำ จนในที่สุดพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่อธิบายโดยลูกจ้างมีสองมิติ คือ มุ่งงาน และมุ่งคน

- การมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามที่มุ่งเน้นความสำเร็จในงานตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง

- การมุ่งคน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตาม โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทางพยายามแสวงหาคำแนะนำจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ

สรุปผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท เกี่ยวกับมิติทั้งสองด้านของผู้นำพบว่า

- (1) ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ
- (2) กลุ่มผู้ตามต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้านมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน
- (3) ผู้ตามให้ความสำคัญในพฤติกรรมด้านมุ่งคนของผู้นำมาก จากหลักฐานยืนยันว่า การลาออกจางานน้อยมากและระดับความพึงพอใจในงานสูงสุด เมื่อกลุ่มผู้ตามที่ได้ทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งคนสูง
- (4) ผู้นำที่มีคะแนนมุ่งงานสูงจะมีอัตราการร้องทุกข์มากที่สุด และมีการลาออกจางานในระดับสูง ดังนั้นผู้นำที่ถือว่ามีประสิทธิผลมากที่สุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งมุ่งคนและมุ่งงาน ควบคู่กันไป

4) ตาข่ายการบริหาร (The managerial grid)

Blake and Mouton (1985) ได้เสนอตาข่ายความเป็นผู้นำ (Leadership grid) ซึ่งเป็นการผสมผสานแบบของผู้นำ 2 ลักษณะเข้าด้วยกัน คือผู้นำแบบเน้นผลงานและเน้นคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

(1) ผู้นำแบบเอาแต่ใจหรือแบบ 9, 1 (Authority - compliance) เป็นผู้นำที่เน้นหนักที่ความสำคัญของงานให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติ น้อยมาก โดยมองว่าคนเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ

(2) ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์หรือแบบ 1, 9 (Country club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามจะให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานด้วยวิธีตกลงรอมชอมอยู่กันแบบสบายๆ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

(3) ผู้นำแบบย่ำแย่หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งงานและคน ชอบแสดงตัวเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน หลีกเลี่ยงปัญหา หลีกเลี่ยงการพบปะผู้คน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใดๆ

(4) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of the road) เป็นผู้นำที่มีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติกับการทำงานให้สำเร็จเกิดความพอใจทั้งสองด้าน ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้ฉันทบบางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ไขข้อขัดแย้งได้

(5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9, 9 (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและสร้างวิธีการทำงานแบบทีมในองค์กร พยายามให้ความเอาใจใส่ดูแล ตอบสนอง ความต้องการของผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันต่องาน ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด

(6) ผู้นำแบบพ่อแม่หรือผู้นำแบบ 9+9 (Paternalism/Materialism) เป็นแบบผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้ทั้งแบบผู้นำ 1, 9 และแบบ 9, 1 โดยไม่ได้บูรณาการเข้าด้วยกัน เป็นพฤติกรรมที่เหมือนพ่อ แม่ กล่าวคือจะให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับเมื่อลูกเชื่อฟังและอยู่ในโอวาท แต่ในทางกลับกัน ถ้าประพฤติดีไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ แต่การกระทำทั้งสองอย่างอยู่บนพื้นฐานความรัก ความเมตตาปรารถนาให้ลูกเป็นคนดี เป็นผู้นำที่แฝงด้วยความเมตตา

(7) ผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส (Opportunism) เป็นแบบผู้นำที่ใช้การผสมของแบบผู้นำตั้งแต่แบบตามข้อที่ 1-5 โดยการเลือกผสมใช้ไปตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตน เช่น เพื่อการสร้างภาพให้แก่ตนเอง เพื่อใช้ในการฉกฉวยโอกาสของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง



Blake and Mouton (1985) สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นแบบ 9, 9 โดยให้ความเห็นว่า การให้ความสำคัญทั้งกับคนและงานของผู้นำในเกือบทุกสถานการณ์ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงานและการออกจากงานลดลงและความพึงพอใจของผู้ตามมีมากขึ้น

2.1.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมีดังนี้

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967) เป็นทฤษฎีที่เน้นความเป็นผู้นำโดยการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จะเน้นให้เห็นว่า การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ข้อเสียคือผู้นำจะไม่ปรากฏในทุกสถานการณ์ที่มีปัญหา และไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ทุกสถานการณ์ เพราะผู้นำไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนในสถานการณ์นั้น ทำให้ไม่อาจรับประกันได้ว่าผู้นำจะแก้ไขสถานการณ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากผลการศึกษา Fiedler เชื่อว่าผู้นำมี 2 แบบคือผู้นำที่มุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ กล่าวคือแบบภาวะผู้นำดังกล่าว มิใช่วัดจากการแสดงออกด้านพฤติกรรม เพราะพฤติกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะต้องวัดแรงจูงใจของผู้นำ ซึ่งจะสะท้อนออกมาจากบุคลิกภาพที่คงเส้นคงวามากกว่าพฤติกรรม

Fiedler สรุปว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานหรือใฝ่ผลสัมฤทธิ์จะมีแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่อบอุ่นให้ความสนใจ สร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น มักจะมีแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ เนื่องจากภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ยึดหลักว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์ประกอบของทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความมั่นใจ และความวางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึง การยอมรับในตัวผู้นำ ทั้งนี้การใช้อิทธิพลของผู้นำจะเกิดผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การยอมรับของ ผู้ตาม กล่าวคือถ้าผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามเพราะลักษณะของความสนใจหรือความเชื่อใจหรือ การให้การยอมรับนับถือต่อผู้นำแล้ว ผู้นำก็อาจจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงานต่อผู้ตามเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ตามขาดความไว้วางใจต่อผู้นำ และมองผู้นำในภาพเชิงลบแล้วในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำมีความจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานมากขึ้น

(2) โครงสร้างของงาน (Task structure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับสอง ซึ่งหมายถึง ความชัดเจนของงาน มีโครงสร้างที่ชัดเจนและระบุภารกิจที่ชัดเจน มีวิธีการทำวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน มีวิธีการตรวจสอบการตัดสินใจได้ทุกระยะ แต่ละคนรู้ว่าต้อง

ทำงานอะไรบ้าง ทำด้วยวิธีใด ในทางตรงกันข้าม หากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีการทำงานหลายวิธี ขาดวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจน ขาดข้อมูลย้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้ จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม

(3) อำนาจในตำแหน่ง (Positive power) เป็นองค์ประกอบของการควบคุมสถานการณ์ หมายถึง อำนาจของผู้นำ การตรวจสอบอำนาจทำได้ดังนี้

(3.1) ผู้นำสามารถให้ข้อเสนอแนะ ต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด

(3.2) ผู้นำมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณ ให้โทษโดยตรงแก่ผู้ตามมากน้อยเพียงใด

(3.3) ผู้นำสามารถเสนอแนะโยกย้าย/เลื่อนหรือลดตำแหน่งของผู้ตาม มากน้อยเพียงใด

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler มีดังนี้

(1) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

(2) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

(3) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

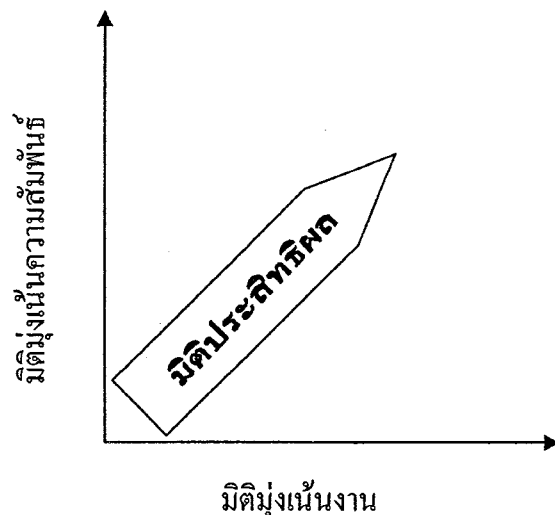
2) ทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path -goal theory)

ทฤษฎีนี้พยายามพยากรณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามมีแรงจูงใจทางบวก โดยเฮาส์และมิทเชลล์ (1974) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ถ้าเพิ่มชนิดและจำนวนของผลตอบแทนที่ผู้ตามได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนพอที่ผู้ตามจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือ สอนงาน นำทางหรือเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนั้นผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมาย

3) รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามมิติ

รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามมิติ มีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ในทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler โดย Hersey and Blanchard (1988) ได้นำแนวคิดของการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท มาวิเคราะห์ และได้เน้นพฤติกรรมพื้นฐาน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task behavior) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นสัมพันธ์ (Relation

behavior) ผสมผสานกันทั้ง 2 มิติ และได้แบ่งออกมาเป็น 4 แบบคือ 1) มุ่งเน้นงานสูง เน้นความสัมพันธ์ต่ำ 2) มุ่งเน้นงานสูง และเน้นความสัมพันธ์สูง 3) มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง 4) มุ่งเน้นงานต่ำ เน้นความสัมพันธ์ต่ำ ได้ผสมผสานมิติประสิทธิผลเข้ามาร่วมเป็นมิติที่สาม เพราะบางครั้งผู้บริหารหรือผู้นำอาจพบกับสถานการณ์ฉุกเฉินในการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์จะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ (Effective)



ภาพที่ 2 การรวมประสิทธิผลเข้ากับมิติมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นสัมพันธ์ของ Hersey and Blanchard

รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3 มิติมีองค์ประกอบดังนี้

(1) รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานซึ่ง มี 2 รูปแบบคือ

(1.1) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมงานเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเป้าหมายผลผลิตเป็นหลัก ผู้นำจะให้คำอธิบายหรือสั่งงานกับทีม

(1.2) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relation behavior) เป็นพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในทีมพฤติกรรมที่แสดงออกเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง

(2) ความพร้อมของผู้ตาม (Follower readiness) หมายถึง ความพร้อมของผู้ตามในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างคือ การที่บุคคลสามารถที่จะทำงานได้ดีเพียงใด และการที่บุคคลมีความเต็มใจหรือไม่ที่จะทำงานเมื่อถูกขอร้อง ความพร้อมที่กล่าวถึงมี 2 องค์ประกอบ

(2.1) ความสามารถ (Ability) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ในการที่จะปฏิบัติงานเฉพาะอย่างและทักษะในการที่จะปฏิบัติงานนั้น

(2.2) ความเต็มใจ (Willingness) หมายถึง ความพึงพอใจ ความเต็มใจ หรือความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นความพร้อมด้านจิตใจ

(3) การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยผู้นำจะต้องรู้ว่าผู้ตามมีความรู้ ทักษะ ความพร้อมด้านจิตใจแค่ไหน จะได้เลือกใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตาม และจะมีการใช้การสื่อสาร 4 รูปแบบตามสถานการณ์คือ

(3.1) บอกให้ทำ (Telling)

(3.2) การขายความคิด (Selling)

(3.3) การมีส่วนร่วม (Participating)

(3.4) การมอบหมายงาน (Delegating)

Hersey and Blanchard (1988) สรุปว่าการที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีรูปแบบภาวะพฤติกรรมผู้นำที่เป็นพื้นฐาน และต้องพิจารณาความพร้อมของผู้ตามในด้านความรู้ ทักษะ และความเต็มใจ ในการทำงานแล้ว จึงเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับความพร้อมนั้นๆ

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational theory)

ทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมิน เพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational theory) ประกอบด้วย

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burns

Burns (1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในผลงานการวิจัยทางการเมือง แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย โดยอธิบายว่า ผู้นำเชิงปฏิรูป “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธียกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ส่วนผู้นำเชิงเป้าหมายนั้น เป็นผู้นำที่ใช้หลักในการติดต่อกันระหว่างบุคคลโดยมุ่งสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำแบบดั้งเดิมคือ สนใจทำงานให้เสร็จเป็นวันต่อวัน จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดเท่านั้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดของ Bass

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดของ Bass

Bass (1985) ได้เสนอภาวะผู้นำโดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass ได้แบ่ง ภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership behavior) และเชิงเป่าหมาย (Transactional leadership behavior)

- ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการกระตุ้นผู้ตาม ให้เกิดแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงความต้องการที่เพิ่มขึ้น หาวิธีที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม ผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ลักษณะคือ

(1) การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำมีอำนาจภายในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน และจะกระทำในสิ่งที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่จำเป็นต้องมี ผู้นำแต่ละคนอาจแสดงออกไม่เหมือนกันโดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น อาจเป็นคำพูด ทำทาง น้ำเสียง เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความสามารถในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งมีพลังและความกระตือรือร้นใน การทำงาน พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกภักดีและทุ่มเท

(2) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะทราบถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในตัวผู้นำ โดยผู้นำจะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความสนใจในความต้องการเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนและให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา ผู้นำจะเป็นเสมือนเพื่อนและปฏิบัติต่อผู้ตามเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน แม้ว่าผู้นำจะมีความรู้ความชำนาญมากกว่า และจะเป็นที่ปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเอง

(3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นและเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญห โดยการใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มากกว่าการกระตุ้นและ เปลี่ยนแปลงในทันที ผู้นำเชิงปฏิรูปจะใช้ความสุ่มรอบคอบ ในการทำให้ผู้ตามเกิดความคิด ความเข้าใจ และมองเห็นธรรมชาติของปัญหา เกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นโอกาสดีที่ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการได้ไขปัญหา ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามหาวิธีแก้ไขปัญหของหน่วยงานด้วยตนเองและจะบอกเหตุผล เมื่อต้องการให้เปลี่ยนแปลงแนวคิดในการแก้ไขปัญหของผู้ตาม ให้ความสนใจในสิ่งที่ผู้ตามเสนอแนะ ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตาม

เกิดความจงรักภักดี ผู้นำให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม เข้าใจผู้ตามแต่ละคนในทุกๆ ด้าน และตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้ถูกต้อง ที่สำคัญผู้นำเป็นผู้ที่คอยกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิด การพัฒนาตนเองและให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมตัดสินใจ ร่วมแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ชักจูงให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ หาแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

- ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership behavior) หมายถึง ภาวะผู้นำที่ชี้แนะจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ตามทำงาน บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและโครงสร้างของงาน สิ่งตอบแทนที่จะได้รับจากงานเป็นการแลกเปลี่ยน เป็นแรงผลักดันให้ผู้ตามทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ลักษณะ คือ

(1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เป็นวิธีการที่ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนเปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสม การให้รางวัลมี 2 วิธี

(1.1) ให้การยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ เพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจ เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ให้ค่าตอบแทน โบนัส เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มขึ้นเงินเดือน เป็นการแลกเปลี่ยนจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบอกให้ผู้ตามได้ทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ ถ้าผู้ตามต้องการรางวัลจากการทำงาน โดยผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมกับงานที่ทำตามเกณฑ์มาตรฐานของงานและในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้นำจะใช้ผลงานของผู้ตามเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถต่อรองในสิ่งที่ต้องการได้ และยังชี้แนะแนวทางในสิ่งที่จะได้ ซึ่งสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ผู้นำยังสนับสนุนให้ผู้ตามได้ในสิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้ตามใช้ความพยายามในการที่ผู้ตามปฏิบัติอยู่นั้นได้สำเร็จ ซึ่งผู้นำจะให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ตามในทันทีและทำให้ผู้ตามมั่นใจว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานถ้าปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ

(1.2) การจัดการโดยการยกเว้น (Management by exception) เป็นวิธีการที่ผู้นำมีพฤติกรรมแสดงออก โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบแก่ผู้ตามอย่างเหมาะสม โดยไม่ใช่อารมณ์ เป็นการจัดการโดยยึดกฎ ระเบียบ เป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาด งานไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่ได้มาตรฐาน ได้แก่ การไม่ยอมรับ การว่ากล่าว ตักเตือน การตำหนิ การลดเงินเดือน Bass (1985) พบว่า การเสริมแรงทางลบมีประสิทธิภาพเพียงร้อยละ 5 ผู้นำจะต้องประเมินว่า ความผิดพลาดของผู้ตามมาจากสาเหตุใด เช่น การขาดความพยายาม ขาดความรู้ความสามารถ ถ้าขาดความพยายามก็ใช้วิธีการลงโทษ ถ้าขาดความรู้ ความสามารถก็ใช้การอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ หรือเปลี่ยนโยกย้ายการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้

ความสามารถ และถ้าการขาดความรู้ความสามารถของผู้ตาม เกิดจากสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย ผู้นำควรปรับเปลี่ยนแก้ไขสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ผู้นำจะแสดงความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม ถ้างานนั้นยังดำเนินการไปได้ด้วยดี จะไม่พยายามให้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ และจะเข้ามาพูดคุยกับผู้ตามเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน เมื่องานนั้นต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของงานไว้ เพื่อสะดวกในการติดตามผลงาน ผู้นำชี้แจงเป้าหมาย นโยบายในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ผู้นำจะยึดกฎ ระเบียบที่วางไว้เป็นหลัก และจะพัฒนาผู้ตามให้มีวิธีการทำงาน เพื่อให้เข้ากับระบบงานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามผู้นำก็ยินยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีข้อบ่งชี้ที่สำคัญและจำเป็น ผู้นำจะสนใจเฉพาะการทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จและจะให้โอกาสผู้ตามมีการคิดริเริ่มการกระทำที่ใหม่กว่า แม้ว่าสิ่งนั้นผู้นำจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ใช้การจูงใจทางบวกเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ส่วนการจูงใจในทางลบ มีการกำหนดกฎ ระเบียบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ตามปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะแจ้งให้ผู้ตามทราบว่าจะงานที่ปฏิบัติได้มาตรฐานหรือไม่อย่างไร เป็น การกระตุ้นผู้ตาม ให้มีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อควบคุมกำกับดูแล ให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes and

Posner

Kouzes and Posner (1995 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ทำนาย เพื่อส่งเสริมความสามารถของผู้บริหารและผู้นำแต่ละคนในการนำบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่ดีมีความเป็นเลิศ โดยได้เริ่มงานวิจัยในปี 1980 ซึ่งมีการสำรวจผู้นำทางธุรกิจและผู้นำในองค์กรของรัฐจำนวนกว่าแสนคน ใช้แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดในการสอบถามผู้ตาม และถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่น่าชื่นชม ได้รับคำตอบลักษณะผู้นำที่น่าชื่นชม มีอยู่ 225 คุณลักษณะ นำมาวิเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถามและนำไปสอบถามเพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้ตามต่อผู้นำ ผลสำรวจพบว่า ผู้นำที่ผู้ตามชื่นชมมีลักษณะดังนี้

- (1) มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีศีลธรรม
- (2) มีการมองการณ์ไกล สามารถมองภาพในอนาคตและมีวิสัยทัศน์
- (3) สามารถบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในตัว

ที่จะปฏิบัติงานให้มุ่งสู่เป้าหมาย

(4) มีความสามารถเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำและมีประวัตผลงาน

ที่ดีเด่น

ลักษณะดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้สร้าง
ความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ปี 1990-1995 Kouzes and Posner ได้ขยายงาน
กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่น่าชื่นชม ซึ่งผู้ตามต้องตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามที่คาดหวังและ
ต้องการ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างจากอเมริกาเหนือ ยุโรปตะวันตก
เอเชีย และออสเตรเลีย โดยทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์เชิง
ลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่าง จำนวน 42 คน จากการศึกษาดังกล่าว ทำให้
Kouzes and Posner ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติและสมควรเป็นแบบอย่างมี
5 ลักษณะ คือ 1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม
3) การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ 4) การทำตนเป็นแบบอย่าง 5) การเสริมสร้างกำลังใจ
ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(4.1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the process)

หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติหรือดำเนินการที่ท้าทาย กล้าได้ กล้าเสีย กล้าเสี่ยง เป็นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำควร
ปฏิบัติ ดังนี้

- แสวงหาโอกาสที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง
พัฒนา และริเริ่ม สิ่งใหม่ ผู้นำจะแสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย เพื่อทดสอบทักษะและ
ความสามารถของตนเอง เป็นโอกาสที่จะได้นำสิ่งที่แตกต่างออกไป ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
และริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร ผู้นำจะเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างความ
ท้าทายให้ผู้ร่วมงานให้พยายามหาสิ่งใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ ในการทำงานและผู้นำจะแสวงหา
วิธีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงงานอยู่เสมอ

- ทดลอง กล้าเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้นำจะ
ทดลองและกล้าเสี่ยง ผู้นำจะต้องทดลองหาแนวทางริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ เพื่อปรับปรุงงาน
ของตน โดยที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเผชิญความเครียดได้ กล้าที่จะทดลอง กล้าเสี่ยงต่อการ
ริเริ่มงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตาม ยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นนั้น
เป็นโอกาสในการเรียนรู้

(4.2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring

a shared vision) หมายถึง การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้น ระบุพันธกิจ และเป้าหมายที่จะให้ผู้ตาม
สามารถมองภาพอนาคตขององค์กร และอธิบายถึงอนาคตที่เป็นไปได้ ทำให้ผู้ตามเกิดการ

เปลี่ยนแปลงค่านิยม และสามารถปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จมีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น โดยผู้นำต้องปฏิบัติดังนี้

- จินตนาการและปรับปรุงภาพในอนาคต ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมทางความคิดด้านบวกและมีความหวังและคิดว่าทุกสิ่งเป็นไปได้เสมอ มองการณ์ไกล มีจินตนาการที่กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกชัดเจนกับรูปแบบขององค์กรที่วางไว้

- แสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ ความหวังและความฝันร่วมกัน ผู้นำต้องแสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ โดยให้ผู้อื่นรับรู้วิสัยทัศน์ รวมทั้งความฝัน ค่านิยม ในอนาคตผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มองภาพความเป็นไปได้ในอนาคต สามารถอธิบายภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างชัดเจน จนเกิดการยอมรับและสนับสนุนตามมา

(4.3) การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling other to act) หมายถึง การที่ผู้นำได้มีการส่งเสริม ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ในการสร้างทีมงาน เสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ มีจุดเด่น และนำมาใช้อย่างเต็มที่ โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

- สร้างความร่วมมือระหว่างกัน โดยส่งเสริมเป้าหมายร่วมกัน และสร้างความไว้วางใจ โดยผู้นำจะเริ่มต้นสร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานก่อน พัฒนาสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน รับฟังข้อคิดเห็น เคารพ และให้เกียรติผู้อื่นเสมอ ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจกลับคืนมา เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

- พัฒนาคนโดยใช้อำนาจให้ทางเลือก พัฒนาความสามารถ มอบหมายงานที่สำคัญและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ผู้นำจะพัฒนาคน โดยให้อำนาจสร้างวิบุรุษจากผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีพลังอำนาจ สามารถทำงานได้เสร็จตามเป้าหมาย มอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง

(4.4) การทำตนเป็นแบบอย่าง (Modeling the way) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความคงเส้นคงวาชัดเจนในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

- สร้างตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกัน ผู้นำจะมีค่านิยมของตนเอง สร้างสรรค์มาตรฐานของความเป็นเลิศ ชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ กำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

- เริ่มจากความสำเร็จทีละน้อย ผู้นำจะช่วยผู้ร่วมงานในการสร้างความก้าวหน้า โดยริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ วางแผนกำหนดเวลาในการดำเนินการทุกโครงการ มอบหมายงานให้ทำตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่จากนั้นค่อยๆ พัฒนาขึ้นทีละน้อยเป็นการก้าวทีละขั้นอย่างมั่นคง

(4.5) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) หมายถึง การที่ผู้นำให้การสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชยในความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน และฉลองความสำเร็จให้กับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

- ยอมรับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการ ผู้นำจะต้องพร้อมที่จะยกย่องผู้ที่ทำงานสำเร็จด้วยดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถผู้ปฏิบัติงาน และยังทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานจะได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมให้โครงการสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง อุทิศหาพยายามมากขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในงานมากยิ่งขึ้น

- ฉลองความสำเร็จของทีมอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะตระหนักว่าความสำเร็จของทีมเกิดจากความร่วมมือของทุกคนในทีม ดังนั้นจึงต้องฉลองความสำเร็จร่วมกัน โดยหาวิธีเฉลิมฉลองความสำเร็จในรูปแบบที่แตกต่างกัน เพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ทุกคนในองค์กรเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

จากแนวคิดและทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารมักจะประเมินคะแนนภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าที่ได้บังคับบัญชาประเมิน (เมทนี จิตรอ่อนน้อย, 2542) ทั้งนี้เนื่องจาก ความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน ประสบการณ์ในการรับรู้แตกต่างกัน โดยเฉพาะการรับรู้ในเรื่องของบุคคล จะมีโอกาสผิดพลาด เบี่ยงเบนได้ง่าย สอดคล้องกับการศึกษาตามแนวคิดของ Kouzes and Posner ในต่างประเทศ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง แต่การศึกษาในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาเลือกศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ศึกษาจากประสบการณ์ ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้ที่ประสบผลสำเร็จและเป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่างตามความคิดเห็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ ข้างต้นเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างยิ่ง ในปัจจุบันที่แต่ละองค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า จูงใจให้ผู้ตามเกิดเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงานอันจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)

Berelson and Stiner (1964) กล่าวว่า เป็นภาวะภายในที่ทำให้พลังกระตุ้นหรือเคลื่อนไหวและเป็นช่องทางให้พฤติกรรมดำเนินไปสู่เป้าหมาย

Fippo (1971) กล่าวว่า การจูงใจแตกต่างจากการบังคับ เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนมาจากภายในของคนทำงานเอง ผู้บริหารที่ใช้วิธีการจูงใจจะต้องเข้าใจธรรมชาติความต้องการของบุคคลเป็นอย่างดี

Mc Clelland (1985) กล่าวว่า การมีพลังมุ่งมั่นและการมีพฤติกรรมซ้ำๆ จากแรงผลักดันตามธรรมชาติเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

Wehrich and Koontz (1993) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์เพื่อแสดงถึงความต้องการ

Sullivan and Decker (1992) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเริ่มต้นและมีทิศทางเพื่อนำไปสู่ความต้องการและเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญของบุคคลคือความต้องการ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 อ้างถึงใน รัตนา ดวงฤดีสวัสดิ์, 2544) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความจำเป็น ความต้องการ แรงขับหรือแรงกระตุ้น อันเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล

นิภา แก้วศรีงาม (2530) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ยุ่งใจกำหนด

ไพลิน ผ่องใส (2533 อ้างถึงใน จิริลิตา ลิ้มมหาคุณ, 2546) กล่าวว่า การกระทำหรือการแสดงออกโดยวิธีใดก็ตามที่จะทำให้คนในหน่วยงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือกระทำการสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ยุ่งใจกำหนด ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นต้องการตอบสนองความต้องการของตนเอง

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.2.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Hierarchy of needs) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

1) บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

2) ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

3) ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้น คือ

(1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และความต้องการทางเพศ

(2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

(3) ความต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

(4) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) ได้แก่ ความต้องการให้คนอื่นยกย่องในด้านความรู้ความสามารถ และเห็นความสำคัญของงาน

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน

2.2.2.2 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's modified need hierarchy theory) แอลเดอร์เฟอร์ได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นใน ค.ศ.1972 เรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (E.R.G theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ ทำให้แอลเดอร์เฟอร์ พบว่า ความต้องการของบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ประการ

1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการด้านความปลอดภัย

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

3) ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดเป็นความต้องการภายใน เพื่อพัฒนาส่วนบุคคล รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

2.2.2.3 ทฤษฎีความต้องการของ Murray (Murray's manifest needs theory) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ไม่ได้เรียงตามลำดับขั้นเหมือนมาสโลว์ แต่อธิบายว่า บุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูง และความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ซึ่งความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมี 4 ประการ คือ

- 1) ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- 2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
- 3) ความต้องการอิสระ (Need for autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
- 4) ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

2.2.2.4 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ Mc Clelland (Mc Clelland achievement motivation theory) เน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

- 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
- 2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
- 3) ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำผู้อื่น

2.2.2.5 ทฤษฎีความต้องการของ Herzberg (Herzberg's two factors theory)

ทฤษฎี Herzberg (1993 อ้างถึงใน จารุวัฒน์ บุรพันธ์, 2546) มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงาน และบรรยากาศแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจิตใจ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง และเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

(1.1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหารู้จักป้องกันปัญหา

(1.2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จากผู้ให้บริการได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

(1.3) ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นงานที่สร้างสรรค์หรือน่าเบื่อหน่าย เป็นงานที่ยากหรือง่าย เป็นงานที่ทำหายหรือธรรมดา และความมีอิสระในการทำงานด้วย

(1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงรวมทั้งการรับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอิสระในงานนั้นเต็มที่

(1.5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงานมากขึ้น

(2) ปัจจัยคำจูน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งปัจจัยคำจูนประกอบด้วย

(2.1) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลให้บรรลุจุดมุ่งหมายมากที่สุดเพียงใด มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน

(2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่แสดงถึงสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

(2.3) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

(2.4) ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน

(2.5) สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น อาคาร สถานที่ ห้องพัก ห้องทำงาน ความสะอาดสบาย มีอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

(2.6) การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับมีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรมหรือมีความเป็นผู้นำ

(2.7) สถานะทางวิชาชีพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะที่เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่เกี่ยวกับงาน เช่น ยศ ตำแหน่ง สถานะภาพของตำแหน่งที่ดำรงอยู่เป็นที่ยอมรับในสังคม

(2.8) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง การดำรงชีวิตของบุคคลในการปฏิบัติงานทั้งมีความสุขและไม่มีความสุขในการทำงาน

(2.9) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision - technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำรงงานและพฤติกรรมในการบริหารงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจ

องค์กรหรือหน่วยงานใดที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งอยู่ที่ตัวผู้นำ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530) เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในการบริหารงานหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำเป็นผู้ที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้น ถ้าผู้นำขาดความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ย่อมทำลายบรรยากาศ ขวัญ และแรงจูงใจของผู้ตาม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำมีความรู้ความสามารถ เข้าใจภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ถูกต้อง ผู้ตามก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความขยันขันแข็งมากขึ้นและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ แต่การที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลในองค์กรดังกล่าว ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้ตาม เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น (ธงชัย สันติวงศ์, 2535) ลักษณะหรือสไตล์ของภาวะผู้นำมีอิทธิพลมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารที่เข้าใจภาวะผู้นำ จะสามารถใช้อิทธิพลในการจูงใจ ทั้งแรงจูงใจภายในภายนอก ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ การขาดงาน และการเปลี่ยนงาน ดังนั้นจึงเห็นว่าแรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น หากได้รับการจูงใจที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้ตาม จากการศึกษาผลการวิจัยของ วิลเลียม เจมส์ (อรรถ รัชธรรม, 2525) กล่าวว่า โดยปกติคนเราจะใช้ความสามารถในการทำงานเพียงร้อยละ 20-30 แต่เมื่อได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้อง คนจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ใช้ความสามารถเพิ่มขึ้นร้อยละ 80-90 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของเพ็ญศรี ปรารค์สุวรรณ (2542) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคใต้อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถทำนายความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 10.93

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำในต่างประเทศ พบการศึกษาของ McNeese- Smith (1995 อ้างถึงใน จิระพร แคนเขตต์, 2543) ได้นำแนวคิดของ Kouzes and Posner ไปทำการศึกษาก่อนครั้งแรกในปี ค.ศ. 1991 ศึกษาในโรงพยาบาลชุมชน 2 แห่ง ขนาด 200 – 250 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหน่วยงาน และรวมถึงหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 41 คน บุคลากร 610 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหน่วยงานประเมินภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับสูง ทั้งโดยรวมและรายลักษณะตามลำดับ ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย การทำงานเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ส่วนบุคลากรประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายลักษณะที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การทำให้คนอื่นแสดงความสามารถ การเสริมสร้างกำลังใจ และการทำตนเป็นแบบอย่าง และผลการประเมินรายลักษณะที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การสร้างกระบวนการที่ทำทนายและการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และ Mc Neese-Smith ได้ศึกษากลับครั้งที่ 2 ในปี 1993 โดยใช้แนวคิดของ Kouzes and Posner ไปศึกษาในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในลอสแอนเจลิส ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาด 553 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 19 คน และพยาบาลประจำการ 285 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายลักษณะที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การเสริมสร้างกำลังใจ การทำตนเป็นแบบอย่าง การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย และการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมตามลำดับ ส่วนพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้า หอผู้ป่วยโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายลักษณะที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การทำงานเป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย การเสริมสร้างกำลังใจ และการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าบุคลากรและพยาบาลประจำการทั้งในโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ ได้แก่ Dunham and Klafehn (1990 อ้างถึงใน จิระพร แคนเขตต์, 2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในผู้บริหารการพยาบาลตามแนวคิดของ Bass (1985) กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารการพยาบาลที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาลและเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นผู้บริหารการพยาบาลที่มีความยอดเยี่ยมจำนวน 80 คน และให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวน 4-6 คน ของผู้บริหารคนดังกล่าวร่วมประเมินด้วย ผลการวิจัยพบว่า

(1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารการพยาบาลรับรู้พฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายสูงกว่าที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้

(2) ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย นั่นคือผู้บริหารที่ประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูงมักจะประเมินความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายสูงด้วยเช่นกัน

ในประเทศไทยมีการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้แนวคิดของ Kouzes and Posner พบการศึกษาของ เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเอง และตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายลักษณะที่อยู่ในระดับสูงได้แก่ การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างกระบวนการที่ทำตามลำดับ และจากผลการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการพบว่า มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายลักษณะพบว่า ส่วนใหญ่ที่อยู่ในระดับปานกลางคือ การทำตนเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างกระบวนการที่ทำตามลำดับ ส่วนการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียว

จิระพร แคนเขตต์ (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 10 โดยศึกษาในพยาบาลประจำการจำนวน 253 คน ซึ่งดัดแปลงแบบสอบถามตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (1995) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การทำงานเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างกระบวนการที่ทำตามลำดับอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทำงานให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เพทาย นภานุเคราะห์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยในโรงพยาบาลขอนแก่นโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner โดยใช้แบบสอบถาม ศึกษาในพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 164 คน พบว่า ภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา

เป็นรายลักษณะ พบว่า ที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ส่วนด้านการเสริมสร้างกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยในของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กมลทิพย์ ตั้งหลักมันคง (2539) ศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass (1985) กลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน พยาบาลประจำการ จำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายสูงกว่าพยาบาลประจำการ

เจิมจันทร์ เศษปิ่น (2533) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ภาคเหนือตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยใช้ทฤษฎีตามหาความเป็นผู้นำของ Blake and Mouton (1985) ซึ่งเป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานในระดับที่มากขึ้นแตกต่างกันออกไป ผลการศึกษา พบว่า โรงพยาบาลขนาด 10 และ 30 เตียง พฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็นแบบให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง ส่วนโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 และ 90 เตียงเป็นแบบให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับสูง

นางพรรณ พิริยานุพงศ์ (2529) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของแพทย์ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชุมชนและความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้ทฤษฎีของ Likert และ ทฤษฎีภาวะผู้นำของตามสถานการณ์ของ Fiedler แต่เลือกศึกษาเฉพาะแบบผู้นำเพียง 2 แบบ คือแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลชุมชนขนาด 90 60 และ 30 เตียง ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนโรงพยาบาลขนาด 10 เตียง มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า มีงานวิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป และผลการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำหลายๆ ทฤษฎีจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันคือ ผู้บริหารมักจะประเมินคะแนนภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน (เมทินี จิตรอ่อน น้อม, 2542) ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการรับรู้แตกต่างกัน โดยเฉพาะการรับรู้ในเรื่องของบทบาทของแต่ละบุคคล บางครั้งมีโอกาสผิดพลาดเบี่ยงเบนได้ง่าย การศึกษาตามแนวคิดของ Kouzes and Posner ใน

ต่างประเทศ พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และการศึกษาในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองส่วนใหญ่ ทั้งโดยรวมและรายละเอียดอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจนำแนวคิดนี้ มาศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ทั้งโดยรวมและรายละเอียดและเนื่องจากยังไม่มีผู้ศึกษาภาวะผู้นำในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาเพื่อจะได้ทราบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ การบริหารจัดการมีความยุ่งยาก ซับซ้อน มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะเป็นโอกาสที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะได้รับรู้ภาวะผู้นำของตนเองจากการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ภาวะผู้นำของ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และใช้เป็นแนวทางให้หัวหน้าหอผู้ป่วยนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการให้บริการพยาบาลต่อไป

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ปลายมาศ ขุนภักดี (2533) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคมโรงพยาบาลทั่วไป โดยใช้แบบสอบถาม หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคม หัวหน้างานส่งเสริมสุขภาพของฝ่ายเวชกรรมสังคม ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป 69 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 207 คน พบว่า การปฏิบัติงานด้านบริการของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ผลการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่สามารถทำนายการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจและอายุ เป็นปัจจัยที่เหมาะสมในการทำนายการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จารุภรณ์ เกาละทนต์ (2542) ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถาม เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสถาบัน 24 คน และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ลาออก 11 คน พบว่าเจ้าหน้าที่ขยันขันแข็งและมีประสิทธิภาพสูง เพราะปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่น่าสนใจ ทำลายเปิดโอกาสให้แสดงและเสริมสร้างความสามารถ ส่วนอัตราการลาออก โยกย้ายสูง เนื่องจากปัจจัยจูงใจด้านสภาพการทำงาน สุขภาพอนามัย เงินเดือน ค่าตอบแทน ได้รับการตอบสนองในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทั้ง 6 ด้านดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อรพินท์ วงศ์อนันต์ และคณะ (2535) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลระดับบริหารกับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลโสธร ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบที่ 4 ของ Likert ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบเผด็จการเต็มขั้น แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม พบว่า พยาบาลระดับบริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมแบบปรึกษาหารือ ส่วนพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลมากที่สุด

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยต่างๆ พบว่า มีการศึกษาเพื่อจัดความต้องการด้านความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจตามความสนใจของผู้วิจัย เพื่อจะได้ทราบข้อเท็จจริงนำไปพัฒนาในส่วนที่ยังบกพร่อง ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และผลการวิจัยส่วนใหญ่ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือนที่ได้รับเท่านั้น แต่ต้องอาศัยปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและ การบริหารงาน ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงานอาชีพ สภาพการทำงานและ ลักษณะงานที่ทำ จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เพื่อต้องการทราบว่า แท้จริงแล้วนอกจากเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ยังมีปัจจัยอื่นที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี อะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการตอบสนองได้ตรงตามความต้องการและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับแรงจูงใจ

อัญชลี ไพบูลย์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาเฉพาะกรณี กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg กลุ่มตัวอย่าง 150 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คณพงษ์ สาเขต (2531) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 258 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทางบวกและผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

อารีย์ ไชยมงคล (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในพยาบาลประจำการ จำนวน 335 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับความต้องการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โอกาสก้าวหน้า ความเหมาะสมของงานที่รับผิดชอบ ลักษณะงานและการยอมรับ

Myer (1973 อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2525) ทำการศึกษากับกลุ่มคนงานของบริษัท XYZ จำนวน 55 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับแรงจูงใจโดยตรงนั้นมีไม่มากนัก ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำที่นิยมใช้เป็นทฤษฎีของ Bass, Blake and Mouton และ Kouzes and Posner ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีของ Herzberg และ McClelland ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ และนำมาประยุกต์อย่างกว้างขวางเหมาะกับสภาพการบริหารในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ 1) การสร้างกระบวนการที่ทำนาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ 4) การทำตนเป็นแบบอย่าง 5) การเสริมสร้างกำลังใจ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใช้กรอบทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุน คือ นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน สถานะทางวิชาชีพ ชีวิตส่วนตัว และวิธีการบังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ผลการวิจัยจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน ให้สามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม พร้อมกับสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ ทুমเท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วยในกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2551

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 280 คน ใน 28 หน่วยงาน สาขา ศัลยกรรม 13 หน่วยงาน อายุรกรรม 4 หน่วยงาน สูติ-นรีเวชกรรม 4 หน่วยงาน กุมารเวชกรรม 5 หน่วยงาน จักษุ โสต ศอ นาสิก 2 หน่วยงาน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาเลือกศึกษาเฉพาะพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยใน มีเอกภาพในการบริหารงาน สามารถแสดงภาวะผู้นำเต็มที่ แตกต่างจาก ห้องผู้ป่วยหนักที่มีหัวหน้างานเป็นผู้บริหารสูงสุดภายในหอผู้ป่วย อาจทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงภาวะผู้นำได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยใน สาขา ศัลยกรรม อายุรกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม จักษุ โสต ศอ นาสิก โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยเลือกศึกษาทุกหน่วยประชากร (Census population) และมีจำนวนประชากรทั้งหมด 280 คน แยกเป็นสาขาดังนี้

3.1.2.1 สูติ-นรีเวชกรรม	จำนวน 22 คน
3.1.2.2 ศัลยกรรม	จำนวน 146 คน
3.1.2.3 อายุรกรรม	จำนวน 65 คน
3.1.2.4 กุมารเวชกรรม	จำนวน 32 คน
3.1.2.5 จักษุ โสต ศอ นาสิก	จำนวน 15 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.2.1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สาขาที่ปฏิบัติงาน ลักษณะการจ้างงาน

3.2.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากแนวคิดภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (1995) ประกอบด้วยลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำตนเป็นแบบอย่าง 4) การเสริมสร้างกำลังใจ 5) การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ โดยพัฒนามาจากแบบสอบถามของ จิระพร แคนเขตต์ (2542) เพทาย นภานุเกราะห์ (2546) จิริสิดา ลิ้มมหาคณ (2546) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วยข้อย้อยด้านละ 5 ข้อ โดยให้เลือกรับตอบเพียงคำตอบเดียว ข้อคำถามมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ มี 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุดหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

มาก หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงมากหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น เกือบทุกครั้ง

ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงปานกลางหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นเป็นบางครั้ง

น้อย หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงน้อยหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น น้อยครั้ง

น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุดหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นน้อยครั้งมาก หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

ตัวเลือก	คะแนนข้อความเชิงบวก	คะแนนข้อความเชิงลบ
มากที่สุด	5 คะแนน	1 คะแนน
มาก	4 คะแนน	2 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน	4 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน	5 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนน มีดังนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งระดับคะแนนภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เป็น 3 ระดับ โดยใช้พิสัย (เพรน้อย ถึงหึ่งช่วงชัย และคณะ, 2539) เป็นเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด

จำนวนระดับที่แบ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.67 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.66 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ

3.2.3 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยอาศัย ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และพัฒนามาจากแบบสอบถามของ จิริสิดา ถิมมหาคุณ (2546) จารุวัฒน์ บุรพันธ์ (2546) สมจิตต์ แก้วเกรียงไกร (2538) ประกอบด้วย

3.2.3.1 ปัจจัยจูงใจ จำนวน 25 ข้อ โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

ความสำเร็จของงาน	จำนวน 5 ข้อ
การได้รับการยอมรับนับถือ	จำนวน 5 ข้อ
ลักษณะงาน	จำนวน 5 ข้อ
ความรับผิดชอบ	จำนวน 5 ข้อ
ความก้าวหน้า	จำนวน 5 ข้อ

3.2.3.1 ปัจจัยก้ำจุน จำนวน 40 ข้อ โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

นโยบายการบริหาร	จำนวน 5 ข้อ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	จำนวน 5 ข้อ
เงินเดือน	จำนวน 5 ข้อ
ความมั่นคงในงาน	จำนวน 5 ข้อ
สภาพการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
สถานะทางวิชาชีพ	จำนวน 5 ข้อ
การนิเทศงาน	จำนวน 4 ข้อ
ชีวิตส่วนตัว	จำนวน 3 ข้อ
วิธีการบังคับบัญชา	จำนวน 3 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วยข้อย่อยด้านละ 3-5 ข้อ โดยให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ข้อคำถามมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ มี 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด
เห็นด้วย	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่แน่ใจ	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นบางส่วน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด

เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

ตัวเลือก	คะแนนข้อความเชิงบวก	คะแนนข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนนมีดังนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ เป็น 3 ระดับ โดยใช้พิสัย (เพชรร้อย สิงห์ช่างชัย และคณะ, 2539) เป็นเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด

จำนวนระดับที่แบ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.67 - 5.00 หมายถึง มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.66 หมายถึง มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.3.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) เพื่อสร้างเครื่องมือครอบคลุมเนื้อหาดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบเนื้อหา ความสอดคล้องกับความถูกต้องของการใช้ภาษา หลังจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้ว ผู้ศึกษานำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมเนื้อหา

3.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลศูนย์อุดรธานี จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า

3.3.2.1 แบบสอบถามทั้งฉบับ จำนวน 90 ข้อ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window ได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.9221

3.3.2.2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน จำนวน 25 ข้อ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window ได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.8697

3.3.2.3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ จำนวน 65 ข้อ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window ได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.8804

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ดำเนินการขอหนังสือจากคณะเภสัชมหาวิทยาลัยอุดรราชธานี ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุดรราชธานี เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2 ขออนุญาตเข้าพบหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุดรราชธานี เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามให้กับพยาบาลประจำการตามรายชื่อที่ระบุ โดยให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 2 สัปดาห์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สาขาที่ปฏิบัติงาน ลักษณะการจ้างงาน วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่เป็นจำนวนร้อยละ และ ค่าเฉลี่ย

3.5.2 ข้อมูลภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยคะแนน จำนวนร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.5.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยคะแนน จำนวน ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.5.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
สูงกว่า 0.90	สูงมาก
0.70 - 0.90	สูง
0.30-0.70	ปานกลาง
ต่ำกว่า 0.30	ต่ำ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ประชากรที่ทำการศึกษาคือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยในสาขา ศัลยกรรม อายุรกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม จักษุ โสต คอ นาสิก โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี จำนวน 280 คน โดยเลือกศึกษาทุกหน่วยประชากร (Census population) และมีจำนวนประชากรแต่ละสาขาดังนี้

- | | |
|------------------------|--------------|
| (1) สูติ-นรีเวชกรรม | จำนวน 22 คน |
| (2) ศัลยกรรม | จำนวน 146 คน |
| (3) อายุรกรรม | จำนวน 65 คน |
| (4) กุมารเวชกรรม | จำนวน 32 คน |
| (5) จักษุ โสต คอ นาสิก | จำนวน 15 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของ จิระพร แคนเชตต์ (2542) เพทาย นภานุเคราะห์ (2546) จิริสิตา ลิ้มหาคุณ (2546) และจารุวัฒน์ บุรพันธ์ (2546) ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ ตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์อุดรธานี จำนวน 30 คน นำมาคำนวณหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 25 ข้อ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.8697 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ จำนวน 65 ข้อ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.8804 หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ในการแจกแบบสอบถามให้กับพยาบาลประจำการ จำนวน 280 ชุด ให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ นำแบบสอบถามที่

ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 4.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนที่ 4.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

ส่วนที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 จากแบบสอบถามจำนวน 280 ชุด เป็นการเก็บข้อมูลจากพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเอง จึงได้แบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างครบจำนวน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน

4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมา คือกลุ่มอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.7 อายุต่ำสุด 22 ปี อายุมากที่สุด 53 ปี อายุเฉลี่ย 31.47 ปี ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 271 คนคิดเป็นร้อยละ 96.8 เพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ด้านสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ด้านระดับการศึกษา พบว่าพยาบาลประจำการส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 97.1 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 ขณะที่ด้านตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 และอีกร้อยละ 25 เป็นพยาบาลวิชาชีพอัตราจ้าง ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งของพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.64 รองลงมา มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 15 ระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำที่สุด 1 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานสูงที่สุด 31 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 6.72 ปี ด้านสาขาที่ปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานสาขาในศัลยกรรม จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาปฏิบัติงานสาขา อายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 23.2 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะทางสังคมประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางสังคมประชากร	จำนวน (คน) (N=280)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	155	55.4
31-40 ปี	86	30.7
41-50 ปี	33	11.8
51 ปี ขึ้นไป	6	2.1
อายุน้อยสุด 22 ปี		
อายุสูงสุด 53 ปี		
อายุเฉลี่ย 31.47 ปี		
เพศ		
ชาย	9	3.2
หญิง	271	96.8
สถานภาพ		
โสด	122	43.6
สมรส	143	51.1
หม้าย/หย่า/แยก	15	5.3
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตร		
เทียบเท่าปริญญาตรี	272	97.1
ปริญญาโท	6	2.2
อื่นๆ	2	0.7
ตำแหน่ง		
ข้าราชการ	210	75.0
อัตราจ้าง	70	25.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
1 - 5 ปี	42	15

ตารางที่ 1 ลักษณะทางสังคมประชากรของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะทางสังคมประชากร	จำนวน(คน) (N=280)	ร้อยละ
6 - 10 ปี	28	10
11 – 15 ปี	195	69.64
16 – 20 ปี	10	3.57
> 20 ปี ขึ้นไป	5	1.78
ระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำที่สุด 1 ปี		
ระยะเวลาปฏิบัติงานสูงที่สุด 31 ปี		
ระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 6.72 ปี		
สาขา		
สุติ-นรีเวชกรรม	22	7.9
ศัลยกรรม	146	52.1
อายุรกรรม	65	23.2
กุมารเวชกรรม	32	11.4
จักษุ โสต ศอ นาสิก	15	5.4

4.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.84$, $SD=0.46$) โดยพบว่าภาวะผู้นำ ด้านการทำตนเป็นแบบอย่างมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.13$, $SD=0.51$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}=3.95$, $SD=0.51$) ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.49$) ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ ($\bar{X}=3.68$, $SD=0.57$) และด้านที่มีค่าคะแนนต่ำสุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ($\bar{X}=3.61$, $SD=0.61$) เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อพบว่า

ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.49$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ($\bar{X}=3.96$, $SD=0.61$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เปิดโอกาสให้ทำงานที่ทำทนาย ($\bar{X}=3.51$, $SD=1.05$)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.95$, $SD=0.51$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยอธิบายให้ทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและโรงพยาบาล ($\bar{X}=4.15$, $SD=0.65$) ข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X}=3.78$, $SD=0.65$)

ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.13$, $SD=0.51$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ ($\bar{X}=4.19$, $SD=0.69$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักในคุณค่าของงาน ($\bar{X}=4.06$, $SD=0.63$)

ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$, $SD=0.57$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและให้ที่ประชุมตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเสมอ ($\bar{X}=3.93$, $SD=0.66$) ข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ให้อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.47$, $SD=1.05$)

ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.61$, $SD=0.61$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีสูงสุดคือ ข้อที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนและให้กำลังใจงานจนงานประสบผลสำเร็จ ($\bar{X}=3.73$, $SD=0.71$) ข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับปานกลางคือข้อที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยดำเนินด้วยอารมณ์ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด ($\bar{X}=3.38$, $SD=1.00$) ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมรายด้าน และรายชื่อตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย	$\bar{X}$	SD	ระดับภาวะผู้นำ
การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	3.81	0.49	สูง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระ และพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา	3.96	0.61	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้ทราบและกระตุ้นให้อยากปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	3.93	0.66	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับภาระงานมาปรับปรุงใช้ภายในหน่วยงาน	3.95	0.70	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เปิดโอกาสให้ทำงานที่ท้าทาย	3.51	1.05	ปานกลาง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เหตุผลในการลงโทษผู้ปฏิบัติงาน	3.73	0.76	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	3.95	0.51	สูง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สำเร็จ	3.78	0.65	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.84	0.69	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยอธิบายให้ทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและโรงพยาบาล	4.15	0.65	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.05	0.61	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้อยากพัฒนางาน	3.94	0.65	สูง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมรายด้าน และรายชื่อตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย	$\bar{X}$	SD	ระดับภาวะผู้นำ
การทำตนเป็นแบบอย่าง	4.13	0.51	สูง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักในคุณค่าของงาน	4.06	0.63	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามในการทำให้ยึดมั่นต่อหลักการและมาตรฐานของการบริการพยาบาลที่ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน	4.15	0.60	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้งานสำเร็จ	4.19	0.69	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้บริการ ด้วยความมีอัธยาศัยไมตรี ยิ้มแย้ม	4.16	0.69	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยวางแผนในการปฏิบัติงาน	4.10	0.68	สูง
การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ	3.68	0.57	สูง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ให้อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ	3.47	1.05	ปานกลาง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.74	0.78	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแม้ว่าผลงานจะออกมาไม่เป็นที่พอใจ	3.60	0.83	ปานกลาง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและให้ที่ประชุมตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเสมอ	3.93	0.66	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้เกียรติและยกย่องท่าน	3.69	0.74	สูง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมรายด้าน และรายชื่อตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย	$\bar{X}$	SD	ระดับภาวะผู้นำ
การเสริมสร้างกำลังใจ	3.61	0.61	ปานกลาง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้กำลังใจ เอื้ออาทร เมื่อมีภาระงานมาก	3.70	0.78	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวคำหิด้วยอารมณ์ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	3.58	0.83	ปานกลาง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้รู้สึกรักหน่วยงาน ไม่ต้องการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน	3.58	0.83	ปานกลาง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนและให้กำลังใจ งานจนประสบผลสำเร็จ	3.73	0.71	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้รู้สึกสนุกกับการทำงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	3.68	0.78	สูง
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.84	0.46	สูง

4.2.1 จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำโดยรวม และรายด้านตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม พบว่ากลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูงจำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 70 ระดับปานกลางจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำหายกลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 ระดับปานกลางจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม กลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 77.2 ระดับปานกลางจำนวน 62 คนคิดเป็นร้อยละ 22.1 และมีกลุ่มตัวอย่างที่ประเมินภาวะผู้นำโดยมีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.7 ด้านการทำตนเป็นต้นแบบอย่าง กลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 84.6 ประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับกลาง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ กลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 50

ระดับปานกลางจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 และประเมินในระดับต่ำจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 1.4 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจกลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และประเมินภาวะผู้นำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 ระดับปานกลางจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 ระดับต่ำ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ และ ค่าคะแนนเฉลี่ย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

ภาวะผู้นำของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับภาวะผู้นำ					
	สูง		ปานกลาง		ต่ำ	
	คะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00		คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.66		คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33	
	คะแนนเฉลี่ย ที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)
การสร้าง กระบวนการที่ทำ หาย	3.80-5.00	161 (57.5)	2.60-3.60	119 (42.5)	0	0 (0)
การสร้างแรง บันดาลใจให้เกิด วิสัยทัศน์ร่วม	3.80-5.00	216 (77.2)	2.40-3.60	62 (22.1)	1.80-2.20	2 (0.7)
การทำตนเป็น แบบอย่าง	3.80-5.00	237 (84.6)	2.60-3.60	43 (15.4)	0	0 (0)
การทำให้ผู้อื่นได้ แสดงความ สามารถ	3.80-5.00	140 (50)	2.40-3.60	136 (48.6)	1.40-2.20	4 (1.4)

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละและ ค่าคะแนนเฉลี่ย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม และรายด้าน
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับภาวะผู้นำ					
	สูง		ปานกลาง		ต่ำ	
	คะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00		คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.66		คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33	
	คะแนนเฉลี่ย ที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)
การเสริมสร้าง กำลังใจ	3.80-5.00	131 (46.8)	2.40-3.66	144 (51.4)	1.40-2.20	5 (1.8)
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.68-5.00	196 (70.0)	2.44-3.64	83 (29.6)	2.24	1 (0.4)

4.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการมีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$, $SD = 0.30$) เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจ พบว่าส่วนใหญ่ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการได้รับการยอมรับและด้านความก้าวหน้า ซึ่งมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}= 4.03$, $SD = 0.4$) และด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความก้าวหน้า ($\bar{X}=3.38$, $SD = 0.44$) ส่วนปัจจัยด้านอื่น พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}= 3.67$, $SD = 0.37$) ยกเว้นด้านเงินเดือน สภาพการทำงาน และ ด้านชีวิตส่วนตัว มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดย ด้านสถานะทางวิชาชีพมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.26$, $SD = 0.49$) และด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านชีวิตส่วนตัว ($\bar{X}= 3.02$, $SD = 0.70$)

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจ รายด้านและรายข้อพบว่า ด้านความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานเมื่อความรับผิดชอบประสบผลสำเร็จ ($\bar{X}=4.44$, $SD = 0.52$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 3 วิธีแก้ปัญหาของท่านได้รับการยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X}= 3.70$, $SD = 0.56$)

ด้านการได้รับการยอมรับ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, $SD = 0.54$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 2 การได้รับการมอบหมายงานต่างๆที่สำคัญจากหัวหน้าหอผู้ป่วยไปปฏิบัติอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.71$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยมักจะกล่าวขย่งบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 3.20$, $SD = 0.68$)

ด้านลักษณะงานกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.47$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีเกียรติ ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.60$) ข้อที่มีคะแนนต่ำสุด คือ ข้อที่ 5 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่จำเจ ซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 0.01$)

ด้านความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2 ตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จและเสร็จทันเวลา ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.50$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อที่ 5 เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานมักจะขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทันที ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.77$)

ด้านความก้าวหน้ากลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, $SD = 0.44$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง คือข้อที่ 3 การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น ประชุมวิชาการ ฝึกอบรม ลาศึกษาต่อ ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.71$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อที่ 2 โอกาสก้าวหน้าขึ้นแม้จะปฏิบัติงานเต็มที่แล้ว รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อในด้านปัจจัยจูงใจของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงจูงใจ
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.01	0.36	สูง
1. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน เมื่องานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ	4.44	0.52	สูง
2. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน ท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.89	0.56	สูง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อในด้านปัจจัยงใจของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยงใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงงใจ
3. วิธีแก้ปัญหของท่านได้รับการยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน	3.70	0.56	สูง
5. ท่านพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	4.01	0.51	สูง
การได้รับการยอมรับ	3.38	0.54	สูง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยมักจะกล่าวยกย่องท่านบ่อยครั้ง	3.20	0.68	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆที่สำคัญจากหัวหน้าหอผู้ป่วยไปปฏิบัติอยู่เสมอ	3.54	0.71	ปานกลาง
3. ท่านมักถูกเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ย่งยากหรือซับซ้อน	3.23	0.72	ปานกลาง
4. เมื่อมีงานใหม่เพิ่มขึ้นในหน่วยงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานชิ้นนั้น	3.52	0.70	ปานกลาง
5. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่านมักจะได้รับการยอมรับเสมอ	3.43	0.66	ปานกลาง
ลักษณะงาน	4.03	0.47	สูง
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีเกียรติ	4.34	0.60	สูง
2. งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ	4.30	0.53	สูง
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ส่งเสริมให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์	4.15	0.62	สูง
4. ท่านพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.18	0.57	สูง
5. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่จำเจซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย	3.22	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อในด้านปัจจัยงใจของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยงใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงงใจ
ความรับผิดชอบ	3.99	0.40	สูง
1. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบ	3.93	0.62	สูง
2. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จ	4.10	0.50	สูง
3. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของท่าน	4.09	0.50	สูง
4. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานท่านมักจะวางแผนก่อนการปฏิบัติงานเสมอ	4.03	0.50	สูง
5. เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยทันที	3.84	0.77	สูง
ความก้าวหน้า	3.38	0.44	ปานกลาง
1. ท่านพึงพอใจในระบบการพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่งของหน่วยงาน	3.32	0.91	ปานกลาง
2. โอกาสก้าวหน้ามีน้อย แม้ท่านจะปฏิบัติงานเต็มที่แล้ว	2.88	0.92	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษา หากความรู้เพิ่มเติม เช่น ประชุมวิชาการ ฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้า	4.05	0.71	สูง
4. ท่านได้รับมอบหมายงานมากขึ้น	3.83	0.68	สูง
5. ท่านมีโอกาสนำเสนอผลงานการปฏิบัติงานภายนอกโรงพยาบาล	2.88	0.97	ปานกลาง

เมื่อพิจารณา ด้านปัจจัยค่าจุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงงใจในด้านปัจจัยค่าจุนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านนโยบายและบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.44$)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 4 การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.56$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงานและวางแผนปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.74$)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.52$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 5 ความพอใจในการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียว ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.65$) ข้อที่มีค่าคะแนนต่ำสุดคือ ข้อที่ 2 เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีกัน ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.78$)

ด้านเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.55$, $SD = 0.77$) ข้อที่มีค่าคะแนนต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.96$, $SD = 1.13$)

ด้านสถานะภาพวิชาชีพกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 รู้สึกดีใจทุกครั้งเมื่อผู้ป่วยในความดูแลมีอาการดีขึ้นตามลำดับ ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.57$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 2 รู้สึกว่าวิชาชีพของท่านมีเอกภาพมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.82$)

ด้านความมั่นคงในงานกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.48$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 4 หน่วยงานมีระบบป้องกันความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.65$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 2 โอกาสก้าวหน้ามากขึ้น ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.72$)

สภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 รู้สึกสบายใจทุกครั้งเมื่ออยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.88$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 3 การปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค ($\bar{X} = 2.44$, $SD = 1.01$)

การนิเทศงาน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยเน้นการทำงานที่รวดเร็วและกระตุ้นเตือนให้

ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.64$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำกับดูแลให้ท่านปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.66$)

ด้านชีวิตส่วนตัว กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$, $SD = 0.70$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูงคือ ข้อที่ 3 ครอบครัวเข้าใจและยอมรับลักษณะการทำงานในวิชาชีพการพยาบาลของท่าน ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.75$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 2 การปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลทำให้มีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง ($\bar{X} = 2.28$, $SD = 1.09$)

ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.66$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 3 สามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.67$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ได้รับการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.56$, $SD = 0.80$) ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมรายด้าน และรายข้อในด้านปัจจัยคำจูนของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

แรงงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยคำจูน	$\bar{X}$	SD	ระดับ แรงงใจ
นโยบายและการบริหารงาน	3.88	0.44	สูง
1. ท่านเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.91	0.50	สูง
2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายการบริหารงาน และวางแผนปฏิบัติงาน	3.64	0.74	ปาน กลาง
3. การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.95	0.55	สูง
4. การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบาย การบริหารของโรงพยาบาล	4.00	0.56	สูง
5. หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	3.89	0.60	สูง

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม รายด้าน และรายข้อด้านปัจจัยคำจุนของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยคำจุน	$\bar{X}$	SD	ระดับ แรงงใจ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.97	0.52	สูง
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสนใจ และเป็นกันเองกับท่าน	4.06	0.66	สูง
2. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามัคคีกัน	3.79	0.78	สูง
3. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	3.83	0.78	สูง
4. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน เพื่อนร่วมงานให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดี	3.86	0.78	สูง
5. ท่านพอใจที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียว	4.31	0.65	สูง
เงินเดือน	3.13	0.80	ปานกลาง
1. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ รับผิดชอบ	2.96	1.13	ปานกลาง
2. ท่านพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	3.00	1.11	ปานกลาง
3. ท่านพึงพอใจกับเงินค่าตอบแทนการขึ้นทำงานนอกเวลา ปฏิบัติงานปกติ	3.00	1.11	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีข้อกำหนดที่ชัดเจนในการเสนอ เลื่อนขั้นพิเศษ	3.15	0.91	ปานกลาง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณา ความดี ความชอบ จากผลการ ปฏิบัติงาน	3.55	0.77	ปานกลาง
สถานะทางวิชาชีพ	4.26	0.49	สูง
1. ท่านภาคภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล	4.41	0.67	สูง
2. ท่านรู้สึกทึ่งว่าวิชาชีพของท่านมีเอกภาพ มีความเป็นอิสระใน วิชาชีพ	3.96	0.82	สูง
3. ท่านสามารถแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.41	0.62	สูง

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมรายด้าน และรายข้อด้านปัจจัยคำจูนของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยคำจูน	$\bar{X}$	SD	ระดับภาวะผู้นำ
สถานะทางวิชาชีพ(ต่อ)			
4. ท่านรู้สึกว่ประชาชนทั่วไปยอมรับวิชาชีพพยาบาลว่มีความจำเป็นต่อสังคม	4.28	0.63	สูง
5. ท่านรู้สึกดีใจทุกครั้งเมื่อผู้ป่วยในความดูแลมีอาการดีขึ้นตามลำดับ	4.52	0.57	สูง
ความมั่นคงในการทำงาน	3.83	0.48	สูง
1. ท่านทำงานด้วยความสบายใจไม่มีความหวาดระแวงต่อกัน	3.91	0.77	สูง
2. ท่านมีโอกาสดำรงตำแหน่งมากขึ้น	3.66	0.72	ปานกลาง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้ความยุติธรรมแก่ท่านและผู้ร่วมงานทุกคน	3.76	0.77	สูง
3. ท่านสามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วย	4.03	0.67	สูง
4. หน่วยงานของท่านมีระบบป้องกันความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	3.97	0.65	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านใช้เหตุผลในการพิจารณาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	3.89	0.70	สูง
สภาพการทำงาน	3.16	0.67	ปานกลาง
1. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่นแสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด การถ่ายเทอากาศ อยู่ในสภาพที่ทำให้ท่านทำงานได้สะดวกสบาย	3.34	1.07	ปานกลาง
2. หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อำนวยความสะดวกเพียงพอกับความต้องการและพร้อมใช้ทันที	3.30	1.03	ปานกลาง
3. ท่านต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค	2.44	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม รายด้านและ รายข้อในด้านปัจจัยคำจุนของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยคำจุน	$\bar{X}$	SD	ระดับภาวะ ผู้นำ
สภาพการทำงาน (ต่อ)			
4. สถานที่ปฏิบัติงานของท่านมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	3.34	1.06	ปานกลาง
5. ท่านรู้สึกสบายใจทุกครั้งเมื่ออยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน	3.42	0.88	สูง
การนิเทศงาน	3.97	0.67	สูง
1. เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.98	0.67	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเน้นการทำงานที่รวดเร็วและกระตุ้นเตือนให้ผู้ป่วยได้บังคับบัญชาทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	4.04	0.64	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำกับดูแลให้ท่านปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.86	0.66	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำหนดแผนการนิเทศอย่างชัดเจนและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	4.00	0.62	สูง
ชีวิตส่วนตัว	3.16	0.67	ปานกลาง
1. การปฏิบัติงานนอกเวลาในการปฏิบัติงานในยามปกติเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของท่าน	2.75	1.10	ปานกลาง
2. การปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลทำให้ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง	2.88	1.09	ต่ำ
3. ครอบครัวของท่านเข้าใจและยอมรับลักษณะการทำงานในวิชาชีพการพยาบาลของท่าน	4.06	0.75	สูง
วิธีการปกครองบังคับบัญชา	3.79	0.66	สูง
1. ท่านได้รับการพิจารณา ความดี ความชอบอย่างยุติธรรม	3.56	0.80	ปานกลาง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านยึดหลักความยุติธรรมในการบริหารงาน	3.80	0.76	สูง
3. ท่านสามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วย	0.43	0.67	สูง

4.3.1 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูงจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 ประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจระดับสูงจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 ระดับปานกลาง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 ส่วนด้านปัจจัยก้ำจุน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงจำนวน 144 คนคิดเป็นร้อยละ 51.4 ระดับปานกลาง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 รายละเอียดแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละ และ ค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้านตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพ สิทธิประสงค์

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
	สูง		ปานกลาง		ต่ำ	
	คะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00		คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.66		คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33	
	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)
ปัจจัยจูงใจรวม	3.68-4.96	179 (63.9)	3.00-3.64	101 (36.1)	0	0 (0)
ความสำเร็จ	3.80-5.00	234 (83.6)	2.8 0-3.60	46 (16.4)	0	0 (0)
การได้รับ การยอมรับ	3.80-5.00	80 (28.6)	2.80-3.60	192 (68.5)	1.20-2.20	8 (2.9)
ลักษณะงาน	3.80-5.00	213 (76.1)	2.80-3.60	67 (23.9)	0	0 (0)
ความรับผิดชอบ	3.80-5.00	231 (82.5)	2.80-3.60	49 (17.5)	0	0 (0)

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละและ ค่าเฉลี่ยระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้านตามการ
รับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพ สิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน					
	สูง				สูง	
	คะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00				คะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00	
	คะแนน เฉลี่ยที่ได้		คะแนน เฉลี่ยที่ได้		คะแนน เฉลี่ยที่ได้	
ความก้าว หน้า	3.80-4.80	69 (24.6)	2.40-3.60	209 (74.6)	2.20	2 (0.7)
ปัจจัยคำจุนรวม	3.67-5.00	144 (51.4)	2.39-3.66	136 (48.6)	0	0 (0)
นโยบายและ บริหารงาน	3.80-5.00	203 (72.5)	2.40-3.60	76 (27.1)	2.20	1 (0.4)
ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	3.80-5.00	203 (72.5)	2.40-3.60	75 (26.8)	2.00-2.20	2 (0.7)
เงินเดือน	3.80-5.00	82 (29.3)	2.60-3.60	153 (54.6)	1.00-2.20	45 (16.1)
สถานะทาง วิชาชีพ	3.80-5.00	252 (90.0)	3.20-3.60	27 (9.6)	1.00	1 (0.4)
ความมั่นคงใน การทำงาน	3.80-5.00	184 (65.7)	2.40-3.60	95 (33.9)	2.00	1 (0.4)
สภาพการทำงาน	3.80-5.00	53 (18.9)	2.40-3.60	198 (70.7)	1.00-2.20	29 (10.4)
การนิเทศงาน	3.75-5.00	223 (79.6)	2.50-3.50	56 (20.0)	2.00	1 (0.4)
ชีวิตส่วนตัว	3.67-5.00	60 (21.4)	2.67-3.33	166 (59.3)	1.00-2.33	54 (19.3)

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ และ ค่าเฉลี่ยระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพ สิทธิประสงค์ (ต่อ)

แรงงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน					
	สูง		ปานกลาง		ต่ำ	
	คะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00		คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.66		คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33	
	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)	คะแนน เฉลี่ยที่ได้	จำนวน (ร้อยละ)
วิธีการปกครอง บังคับบัญชา	3.67-5.00	199 (71.1)	2.67-3.33	74 (26.4)	1.00-2.33	7 (2.5)

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ ของพยาบาลประจำการกับแรงงใจใน การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ
พยาบาลประจำการกับแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson's product moment correlation coefficient) ในวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมี
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.700 ซึ่งมีความสัมพันธ์สูง

เมื่อจำแนกวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเป็นรายด้านกับแรงงใจในการ
ปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทาย มี
ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.598 ($p < 0.001$) ภาวะ
ผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัม
ประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.577 ($p < 0.001$) ภาวะผู้นำด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ มี
ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.626 ($p < 0.001$) ส่วน
ภาวะผู้นำด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.533 ($p < 0.001$) และภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจมีความสัมพันธ์ใน
ระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.632 ($p < 0.001$) รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้
ของพยาบาลประจำการ กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

ตัวแปร	แรงงูใจในการปฏิบัติงาน					
	แรงงูใจรวม		ปัจจัยงูใจ		ปัจจัยกำจูน	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
ภาวะผู้นำรวม	0.700**	< 0.001	0.568**	< 0.001	0.676**	< 0.001
การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	0.598**	< 0.001	0.468**	< 0.001	0.585**	< 0.001
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิด วิสัยทัศน์ร่วม	0.577**	< 0.001	0.416**	< 0.001	0.561**	< 0.001
การทำตนเป็นแบบอย่าง	0.553**	< 0.001	0.441**	< 0.001	0.556**	< 0.001
การทำให้ผู้อื่นได้แสดง ความสามารถ	0.626**	< 0.001	0.557**	< 0.001	0.582**	< 0.001
การเสริมสร้างกำลังใจ	0.632**	< 0.001	0.529**	< 0.001	0.603**	< 0.001

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.001$

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี ประชากรที่ทำการศึกษาคือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 280 คน ที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ใน 28 หน่วยงานดังนี้ สาขา ศัลยกรรม 13 หน่วยงาน อายุรกรรม 4 หน่วยงาน สูติ-นรีเวชกรรม 4 หน่วยงาน กุมารเวชกรรม 5 หน่วยงาน จักษุ โสต ศอ นาสิก 2 หน่วยงาน โดยผู้วิจัยเลือกศึกษา กลุ่มตัวอย่างเฉพาะพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของจิระพร แคนเขตต์ (2542) เพทายนภานุเคราะห์ (2546) จิริสิตา ลิ้มหาคุณ (2546) และ จารุวัฒน์ บุรพันธ์ (2546) ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ ตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) นำไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์อุดรธานี จำนวน 30 คนนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงแบบสอบถามของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยเท่ากับ 0.8697 และส่วนค่าความเที่ยงของแบบสอบถามแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการเท่ากับ 0.8804 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยขอความร่วมมือหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ในการแจกแบบสอบถามจำนวน 280 ชุด ให้กับพยาบาลประจำการ โดยให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ และผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเอง จึงได้แบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างครบตาม คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม พ.ศ. 2551 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows สรุปและอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

5.1 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลประจำการ ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 55.4) รองลงมาคือกลุ่มอายุ 31–40 ปี (ร้อยละ 30.7) ด้านเพศส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงซึ่งบุคคลที่ประกอบวิชาชีพพยาบาลส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ด้านระดับการศึกษาในการศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าร้อยละ 97.1 ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจุบันโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ได้กำหนดคุณวุฒิพยาบาลต้องจบปริญญาตรี ด้านตำแหน่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 75 และอีกร้อยละ 25 เป็นพยาบาลวิชาชีพอัตราจ้าง ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี (ร้อยละ 69.64) อธิบายได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยิ่งมากขึ้นเท่าใดยิ่งทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้นนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการเรียนรู้ทั้งในด้านการตัดสินใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน ย่อมมีคุณภาพมากขึ้น (เรมวอล นันทสุภวัฒน์, 2542)

5.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.46$) สอดคล้องกับการศึกษาของ เพทาย นานูเคราะห์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยในโรงพยาบาลขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันโรงพยาบาลศูนย์ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation: HA) ซึ่งตามแบบประเมินจะต้องพัฒนาองค์กรให้สมบูรณ์มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการให้บริการ โดยมีการแบ่งการประเมินในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ดังนั้นในระดับหน่วยงานหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญในการที่จะนำนโยบายขององค์กรสู่การปฏิบัติ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน พัฒนางานมีการระดมพลังสมองเพื่อให้มีแนวปฏิบัติและร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด โดยการกระตุ้นจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด และส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในหน่วยงาน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ที่พบว่า พยาบาลประจำการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง

เมื่อจำแนกภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.49$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.9$, $SD = 0.51$) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.51$) ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.57$) สำหรับด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.61$, $SD = 0.61$) สอดคล้องกับเพทาย นภานุเคราะห์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยในโรงพยาบาลขอนแก่น พบว่า การทำตนเป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนด้านการเสริมสร้างกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว ซึ่งคล้ายคลึงกับผลการศึกษาในครั้งนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.49$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ได้ผ่านการรับรอง HA การที่โรงพยาบาลจะผ่านการรับรอง HA ได้ หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานต้องพัฒนาตัวเอง โดยเน้นการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในทุกกระบวนการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนบริการมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้ร่วมแรงร่วมใจ หาแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยการระดมสมองภายในทีมการพยาบาล เมื่อได้ผลออกมาอย่างไร ก็นำสู่การปฏิบัติโดยทีม และต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทุกกิจกรรมได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าคะแนนสูงสุดคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระและพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.61$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพยาบาลเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานเป็นทีม และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ จากทุกคนภายในทีมระดมพลังสมองในการตัดสินใจปัญหาจากการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้นำในที่ประชุม และสรุปประเด็นที่ได้จากการระดมสมอง และติดตามนิเทศเพื่อให้มีการพัฒนางานโดยใช้กิจกรรมพัฒนาคุณภาพเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานมีการระดมพลังสมอง เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดทดลองปฏิบัติและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้มาตรฐานการบริการพยาบาล โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยให้อิสระในการคิด และหาแนวทางแก้ไขปัญหา และยังคงคอยอำนวยความสะดวกอย่างใกล้ชิด เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เปิดโอกาสให้ทำงานที่ท้าทาย ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 1.05$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพยาบาลเป็นงานที่ต้องการความถูกต้องละเอียด รอบคอบมากที่สุดเพราะทำกับชีวิตมนุษย์ หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นอาจก่อให้เกิดอันตราย พิกุลและเสิบชีวิตได้ ดังนั้นบริการใดก็ตามที่ยังไม่

มั่นใจว่าจะปลอดภัยต่อผู้ป่วย จะยังไม่ได้รับการอนุญาตจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ปฏิบัติงานกว่าจะพิสูจน์ว่าปลอดภัยจริงจึงจะสามารถนำมาใช้กับผู้ป่วยได้ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงแพทย์ผู้รักษา และสิทธิของผู้ป่วยเป็นสำคัญ และที่สำคัญที่สุดการปฏิบัติการพยาบาลยังต้องปฏิบัติภายใต้มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อความปลอดภัยไม่มีภาวะแทรกซ้อน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยอธิบายให้ทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและโรงพยาบาล ($\bar{X} = 4.15$, $SD=0.65$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นหน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริงเพราะผู้ที่ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ พรณพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่าในการเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้วางนโยบายได้ชัดเจน อันเป็นนโยบายที่มีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง แต่ทั้งนี้ต้องให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในจุดมุ่งหมาย และพร้อมปฏิบัติให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.78$, $SD=0.65$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของวิชาชีพพยาบาลแบ่งเป็นเวรเช้า เวรบ่าย เวรคึก ทำให้บางครั้งการสื่อสารอาจไม่ทั่วถึงได้ทำให้กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินคะแนนข้อนี้อยู่ในระดับต่ำ

ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง กลุ่มตัวอย่างประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.13$, $SD=0.51$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้งานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.19$, $SD=0.69$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้นำเป็นผู้ที่เข้าใจงานในภาพรวมทั้งหมด จากนั้นได้มีการวางแผน มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ โดยมีการสอนแนะนำนิเทศจนประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่อย่างจริงจัง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักในคุณค่าของงาน ($\bar{X} = 4.06$, $SD=0.63$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันอัตรากำลังพยาบาลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งตามมาตรฐานกองการพยาบาลกำหนดให้พยาบาลวิชาชีพ : ผู้ป่วยเท่ากับ 1 : 10 คน ปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพ : ผู้ป่วย เท่ากับ 1 : 20 คน ทำให้พยาบาลประจำการแต่ละคนทำงานหนักแทบจะมีเวลาพูดคุยกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในหลายหน่วยงาน มีอัตราครองเตียงเกิน 100 % และมีอัตราการหมุนเวียนเตียงสูงมาก โดยเฉพาะผู้ป่วยด้านศัลยกรรมจากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดงานล้นมือ ทำให้พยาบาลประจำการเบื่อน่ายท้อแท้ ส่งผลให้ไม่มีเวลาที่จะพูดคุยกันมากนัก

ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$, $SD=0.57$) สอดคล้องกับการศึกษา

ของเมทีนี จิตรอ่อนน้อม (2542) ที่พยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับจิระพร แคนเขตต์ (2546) ที่พบว่า การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูงเช่นกัน และยังสอดคล้องกับเพทาย นภานุเคราะห์ (2546) ที่พบว่าทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูงเช่นกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และให้ที่ประชุมตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเสมอ ($\bar{X} = 3.93$, $SD=0.66$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันการบริหารจัดการยุคใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ประกอบกับการปฏิบัติงานการพยาบาลต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม จึงจะสามารถประสมผลสำเร็จได้ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ให้อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.47$, $SD=1.05$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิชาชีพ การพยาบาลเป็นงานที่ต้องการความละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ (จุฬาลักษณ์ ธีรัตนพันธุ์, 2540) ดังนั้นทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด

ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.61$, $S.D=0.61$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพยาบาลประจำการต้องขึ้นปฏิบัติงานตามตารางปฏิบัติงานทำให้โอกาสทำงานใกล้ชิดหัวหน้าหอผู้ป่วยมีน้อยส่งผลทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะสื่อสาร หรือแสดงภาวะผู้นำกับพยาบาลประจำการได้น้อยไปด้วย จึงอาจทำให้ไม่เข้าใจหรือรับรู้อย่างชัดเจน ในพฤติกรรมภาวะผู้นำที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกมาเช่นกัน จึงเป็นผลให้พยาบาลประจำการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการศึกษาของเมทีนี จิตรอ่อนน้อม (2542) ที่พบว่า พยาบาลประจำการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูงคือข้อที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนและให้กำลังใจคนงานประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.73$, $SD=0.71$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยผู้นำในการกระตุ้นเพื่อจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544) ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวคำเหน็ดเหนื่อยเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด ($\bar{X}=3.38$, $S.D=1.00$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพยาบาลเป็นงานที่รับผิดชอบชีวิตมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีความถูกต้องแม่นยำชัดเจน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น เพราะหากเกิดขึ้นอาจส่งผลให้เกิดอันตรายแก่ชีวิตของผู้ใช้บริการได้ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีหน้าที่ที่จะนิเทศให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในบทบาทรับผิดชอบของตนเองอย่างใกล้ชิด และอาจมีการว่ากล่าวตักเตือน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและรอบคอบในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น (จุฬาลักษณ์ ธีรัตนพันธุ์, 2540)

5.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$, $SD=0.30$) ทั้งในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ($\bar{X}=3.67$, $SD=0.37$, $\bar{X}=3.67$, $SD=0.37$) ตามลำดับ และแยกอภิปรายปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

5.3.1 ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.03$, $S.D=0.47$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 รู้สึกภาคภูมิใจในผลงานเมื่อความรับผิดชอบประสบผลสำเร็จ ($\bar{X}=4.44$, $SD=0.52$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 3 วิธีแก้ปัญหาคือได้รับการยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.70$, $SD=0.56$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ได้ช่วยเหลือผู้ป่วยให้หายจากอาการเจ็บป่วย เมื่องานการพยาบาลสำเร็จตามเป้าหมาย ทีมพยาบาลก็จะมีภาคภูมิใจและก่อให้เกิดความพึงพอใจตามมา

ด้านการได้รับการยอมรับ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$, $SD=0.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2 การได้รับการมอบหมายงานต่างๆ ที่สำคัญจากหัวหน้าหอผู้ป่วยไปปฏิบัติอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.54$, $SD=0.71$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพยาบาลเป็นงานที่ต้องใช้ ความรู้ ทักษะที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ต้องผ่านการฝึกฝนตามมาตรฐานให้เกิดความชำนาญ จึงจะได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยมักจะกล่าวยกย่องบ่อยครั้ง ($\bar{X}=3.20$, $SD=0.68$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจจะเข้มงวดมากเกินไป เพื่อคุณภาพงานจนถึงขั้นที่ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ ทำให้การประเมินคะแนนในข้อนี้อยู่ในระดับต่ำ

ด้านลักษณะงาน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.03$, $SD=0.47$) สอดคล้องกับ จารุวัฒน์ บุรพันธ์ (2546) ที่พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีเกียรติ ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.60$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพยาบาลประจำการรู้สึกว่า งานการพยาบาลเป็นงานที่มีเกียรติ ทำทลายความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีคะแนนต่ำสุดคือ ข้อที่ 5 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่จำเจ ซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย

($\bar{X} = 3.22$, $SD = 0.01$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการพยาบาลนอกจากท้าทายความสามารถในด้านการดูแลรักษาพยาบาลให้ผู้ป่วยหายโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการให้การพยาบาลผู้ป่วยแล้ว ยังเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความเจ็บปวด ทุกข์ทรมาน และต้องประสบกับความรู้สึกสูญเสียทั้งในด้านร่างกาย และจิตใจทำให้บางครั้งเกิดความรู้สึกสลด หดหู่ และเบื่อหน่ายได้

ด้านความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.40$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2 ท่านตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จและเสร็จทันเวลา ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.50$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อที่ 5 เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านมักจะขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทันที ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.77$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพยาบาลเป็นวิชาชีพเฉพาะปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทำให้สามารถตัดสินใจปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลในบทบาทอิสระของตนเองได้เต็มที่

ด้านความก้าวหน้า ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, $SD = 0.44$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง คือข้อที่ 3 ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น ประชุมวิชาการ ฟังอบรม ลาศึกษาต่อ ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.71$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์มีนโยบายให้บุคลากรไปประชุมอบรม 1 ครั้ง ต่อคน ต่อปี และต้องมีชั่วโมงการอบรม 60 ชั่วโมงต่อปี ทำให้พยาบาลประจำการประเมินคะแนนข้อนี้สูง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือข้อที่ 2 โอกาสก้าวหน้าน้อยแม้จะปฏิบัติงานเต็มที่แล้ว ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 0.92$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ตำแหน่งทางการบริหารมีจำนวนจำกัดจึง ไม่อาจตอบสนองในข้อนี้ได้

5.3.2 ด้านปัจจัยคำจูง ผลการศึกษาพบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือข้อที่ 4 การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.56$) ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรพยาบาลมีการกำหนดนโยบายการบริหาร วางแผนการปฏิบัติงาน และนำสู่การปฏิบัติการโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย นำไปเผยแพร่ ให้พยาบาลประจำการรับทราบร่วมกัน และปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ปกติในการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน และวางแผนปฏิบัติงานองค์กรพยาบาลจะจัดให้หน่วยงาน มีการวางแผนกำหนดนโยบายของหน่วยงาน โดยให้ทำ SWOT Analysis เพื่อจะได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสพัฒนาทุก

หน่วยงาน เพื่อส่งขึ้นสู่ระดับบริหารของกลุ่มการพยาบาล ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 2 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงานและวางแผนปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.74$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ลักษณะการทำ SWOT Analysis อาจไม่ได้ให้พยาบาลประจำการร่วมทุกคน เนื่องจากต้องหมุนเวียนกันปฏิบัติงานในเวร เช้า เวรบ่าย เวรดึก ทำให้พยาบาลประจำการมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมน้อย จึงประเมินคะแนนในข้อนี้อยู่ในระดับต่ำ

ด้านเงินเดือน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.80$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ปัจจุบันภาระงานเพิ่มมากขึ้น ในสาขาอายุรกรรม ศัลยกรรม มีผู้ป่วยล้นหน่วยงาน จัดให้ผู้ป่วยอยู่ในเตียงแออัด เสริม ส่งผลให้ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น จากภาระงานที่หนัก ทำให้พยาบาลประจำการ เหนื่อยล้าในการทำงาน มีอัตราเงินเดือนคงเดิม จึงก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ และรู้สึกว่าค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับภาระงานรับผิดชอบ บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) กล่าวว่า ภาระงานที่มากเกินไปทำให้พยาบาลเหนื่อยเหนื่อย เครียด เป็นสาเหตุสำคัญในการโยกย้าย ลาออก รวมทั้ง ทำให้คุณภาพบริการพยาบาลลดลง สุลักษณ์ มิชูทรัพย์ (2530) ได้ศึกษาการคงอยู่ของบุคลากรทางการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม พบว่า การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในองค์กรได้และเงินเดือนยังเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยองค์กรใดกำหนดเงินเดือนสูงก็เป็นที่น่าสนใจของผู้สมัครงาน สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านสถานะทางวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 รู้สึกดีใจทุกครั้งเมื่อผู้ป่วยในความดูแลมีอาการดีขึ้นตามลำดับ ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.57$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการพยาบาลนอกจากท้าทายความสามารถในด้านการดูแลรักษาพยาบาลให้ผู้ป่วยหายโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการให้การพยาบาลผู้ป่วยแล้ว ยังเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความเจ็บปวด ทุกข์ทรมาน และต้องประสบกับความรู้สึกสูญเสียทั้งในด้านร่างกาย และจิตใจเมื่อผู้ป่วยที่อยู่ในความดูแลหายจากการเจ็บป่วยทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีความสุขกับผลงาน ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 2 รู้สึกว่าวิชาชีพของท่านมีเอกภาพมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.82$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการพยาบาลต้องเกี่ยวข้องกับสหสาขาวิชาชีพ ร่วมกันรักษาพยาบาลหลายสาขา ทำให้พยาบาลมีความรู้สึกว่าไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.49$) เมื่อ

พิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 4 หน่วยงานมีระบบป้องกันความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความเจ็บป่วย อาจได้รับเชื้อจากผู้ป่วยแต่ละคนได้ หน่วยงานจึงมีมาตรฐานการป้องกันโรคเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปลอดภัยไม่มีโรคแทรกซ้อนจากการปฏิบัติงานที่มีแนวทางการปฏิบัติชัดเจนและต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 2 มีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.72$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิชาชีพพยาบาลในปัจจุบัน การเลื่อนระดับบริหารมีน้อย ส่งผลให้โอกาสก้าวหน้ามีน้อย ประกอบกับปัจจุบัน ไม่มีการบรรจุเข้ารับราชการ ทำให้พยาบาลมีความรู้สึกละเลยไม่มีความมั่นคงในการทำงาน

สภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 รู้สึกสบายใจทุกครั้งเมื่ออยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.88$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ข้อมูลที่พบในงานวิจัยพบว่าระยะเวลาเฉลี่ยในการปฏิบัติงาน 6.72 ปีถือว่าเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควรที่จะทำให้เกิดความผูกพันกับสถานที่ทำงาน ทำให้เกิดความสบายใจ ในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 3 ต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค ($\bar{X} = 2.44$, $SD = 1.01$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมจากการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการของ คุณภาพชีวิตการทำงาน (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550) อีกทั้งพยาบาลประจำการต้องให้การดูแลผู้ป่วยที่มารักษาพยาบาลด้วยโรคที่หลากหลาย ทั้งโรคติดเชื้อและโรคที่ไม่ติดเชื้อ ประกอบกับสภาพแออัดภายในหอผู้ป่วย จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างประเมินคะแนนข้อนี้ในอยู่ในระดับต่ำ

การนิเทศงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยเน้นการทำงานที่รวดเร็วและกระตุ้นเตือนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ได้ทันตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.64$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยกับดูแลให้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.66$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานในวิชาชีพพยาบาลต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในทุกกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องกำกับดูแลให้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างประเมินคะแนนข้อนี้ในอยู่ในระดับต่ำ

ด้านชีวิตส่วนตัว ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง คือ ข้อที่ 3 ครอบครัวเข้าใจและยอมรับ

ลักษณะการทำงานในวิชาชีพการพยาบาล ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.75$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อที่ 2 การปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาลทำให้มีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง ($\bar{X} = 2.28$, $SD = 1.09$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก งานการพยาบาลเป็นงานที่แตกต่างจากอาชีพอื่นๆ บางครั้งต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตามตารางการทำงาน และ มีวันหยุดไม่ตรงกับอาชีพอื่น จากสภาพดังกล่าว ครอบครัวจะต้องเข้าใจในบริบทของลักษณะงานเป็นอย่างมากจึงจะทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

วิธีการปกครองบังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.66$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือข้อที่ 3 พยาบาลประจำการสามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 4.0$, $SD = 0.67$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อที่ 1 การได้รับการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.56$, $SD = 0.80$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพิจารณา ความดี ความชอบ ในปัจจุบันยังไม่มีแบบประเมินที่ชัดเจน จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างประเมินคะแนนข้อนี้ในอยู่ในระดับต่ำ

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.700 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า หากหัวหน้าหอผู้ป่วยในแสดงภาวะผู้นำในระดับสูง จะทำให้พยาบาลประจำการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเช่นเดียวกัน เมื่อจำแนกวิเคราะห์สัมพันธ์ของภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย ($r = 0.598$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ($r = 0.577$) ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ ($r = 0.626$) ด้านการกำหนดเป็นแบบอย่าง ($r = 0.553$) และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ($r = 0.632$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจกับปัจจัยก้ำจุน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับปัจจัยจูงใจ ($r = 0.568$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยก้ำจุนในระดับสูง ($r = 0.076$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำสูง พยาบาลประจำการก็จะมีแรงจูงใจในระดับสูงเช่นกัน ดังเช่นทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path-goal theory) ที่พยายามพยากรณ์ภาวะ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ต่างกัน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามมีแรงจูงใจทางบวก โดย เฮาส์และ มิทเชลล์ (1974) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ถ้าเพิ่มชนิดและจำนวนของผลตอบแทนที่ผู้ตามจะได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนพอที่ผู้ตามจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือ สอนงาน นำทางหรือเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนั้นผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของอัญชลี ไพบูลย์ (2530) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับการศึกษาของอารีย์ ไชยมงคล (2533) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับจิระพร แคนเขตต์ (2543) ที่พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำรายด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย ($r=0.598$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ($r=0.577$) ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ ($r=0.626$) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ($r=0.533$) และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ($r=0.632$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เนื่องมาจากเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้พยาบาลประจำการได้แสดงความสามารถ ก็จะทำให้พยาบาลประจำการสามารถแสดงออกได้เต็มความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับผิดชอบจนประสบผลสำเร็จโดยการกระตุ้น และให้คำแนะนำจากหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ งานขององค์กรจะก้าวหน้าไปอย่างไรขึ้นอยู่กับหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นสำคัญ และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดีจะต้องรู้จักมอบหมายงานให้ชัดเจน จนพยาบาลประจำการสามารถปฏิบัติได้ โดยผู้ปฏิบัติงานก็มีอิสระเต็มที่ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสมควรทำเป็นแบบอย่างเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการสร้างกระบวนการที่ทำทนายก็จะเกิดการหาโอกาสทำงานที่ทำทนาย พัฒนางานที่แตกต่างออกไปโดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน และเปิดโอกาสให้นำมาใช้ภายในหน่วยงานให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจได้อย่างอิสระ อันจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ ในความมีคุณค่าของตัวเอง บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) กล่าวว่า การบริหารงานที่ให้ผู้ปฏิบัติส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเอง และทุ่มเทกำลังในการ

ปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้งานมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วย สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยกำหนดภาพในอนาคตที่ควรจะเป็นของหน่วยงานเป็น อย่างไร และให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการกำหนด พร้อมทั้งกระตุ้นให้พยาบาล ประจำการร่วมพัฒนาไปด้วยกัน จึงจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ส่วนในด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ ทีมงานเป็นอย่างมากเพราะเป็นผู้ที่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ การทำงานมากที่สุด เป็นผู้ช่วยส่งเสริม และคลี่คลายประเด็นที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยและทีมได้กำหนดแนวทางที่เป็นมาตรฐานร่วมกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้อง กระทำตนเป็นตัวอย่างแก่พยาบาลตามมาตรฐานนั้น ๆ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบค่านิยมของตนเอง และปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันไว้ และทำตามทีพูดไว้อย่างมั่นคง ก้าวทีละขั้นเพื่อให้เกิดความเป็น เลิศของผลงานหรือบริการ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ความเป็นเลิศของผลงานหรือบริการ เกิดจากความมุ่งมั่นของผู้นำและทีมงาน แต่ผลงานเป็นเลิศไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ โดยอัตโนมัติ จำเป็นต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสม คัดเลือกเป็นขั้นตอนใช้ระบบสารสนเทศที่ดีพอให้ คำตอบแทนที่เหมาะสม และมีผู้นำที่มีความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดีอันจะส่งผลทำให้องค์กรมี วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งได้และเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยเสริมสร้างกำลังใจ ยอมรับความมีคุณค่าและชื่น ชมผลงานของพยาบาลประจำการ เมื่อพยาบาลประจำการสามารถผลิตผลงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมายให้รางวัลและคำตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพผลงาน รวมทั้งฉลองความสำเร็จโดยมี วัตถุประสงคเพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับรู้ความสำเร็จในผลงาน สร้างความประทับใจและความ ภาคภูมิใจแก่พยาบาลประจำการ รวมทั้งกระตุ้นให้พยาบาลประจำการมีความมุ่งมั่นและมุ่งมั่น ทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

5.5 สรุปผลการศึกษา

5.5.1 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70) ประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 9.6 อยู่ในระดับปานกลาง อีกร้อยละ 0.4 อยู่ในระดับต่ำ

5.5.2 แรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.9) ประเมินแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยงูใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง อีกร้อยละ 36.1 ประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51.4) ประเมินแรงงูใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง อีกร้อยละ 48.6 อยู่ในระดับปานกลาง

5.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับสูงกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ผลที่ได้ จึงอาจจะไม่สามารถนำไปอ้างอิงถึงประชากรกลุ่มอื่น เพราะมีลักษณะทางสังคมประชากรแตกต่างกัน ประกอบกับเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ใน 28 หน่วยงาน และการเก็บข้อมูลโดยการขอความร่วมมือหัวหน้าพยาบาลในการแจก แบบสอบถามทำให้อาจไม่เป็นความลับในการประเมินจึงอาจมีผลทำให้ได้ข้อมูลที่อาจจะคลาดเคลื่อนจากความจริงไปบ้าง

5.7 ข้อเสนอแนะ

5.7.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.7.1.1 จากผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าคะแนนเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเสริมสร้างกำลังใจ และ พัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงงูใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานและส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานในที่สุด ซึ่งสามารถที่จะทำได้โดย การให้รางวัลเพิ่ม หรือการส่งเสริมให้มี

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม เพื่อให้พยาบาลประจำการเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับ และได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร

5.7.1.2 ควรสร้างความเป็นอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยการกระตุ้นให้พยาบาลประจำการทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ และสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเองได้

5.7.1.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการมากขึ้น เพราะหากได้รับการดูแลเอาใจใส่ ก็จะทำให้สร้างงานได้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พยาบาลประจำการในด้านปัจจัยจูงใจเพิ่มขึ้นทั้งด้านลักษณะงาน และความก้าวหน้า โดยค้นหาความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ และความก้าวหน้าในงาน ได้แก่ การมอบหมายงานที่ท้าทายและน่าสนใจ พร้อมให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย การส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือฝึกอบรม เป็นต้น

5.7.1.4 การเก็บข้อมูลควรจัดกลุ่มประเมินเฉพาะ โดยให้ประเมินและเก็บข้อมูลทันทีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด

5.7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

5.7.2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ตามความคาดหวังของพยาบาลประจำการ และการปฏิบัติจริง

5.7.2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหารการพยาบาล ระหว่างโรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน

เอกสารอ้างอิง

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง. 2539. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาล
ชุมชน เขต 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จารุภรณ์ เกษะทัต. 2528. ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะ
กรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น. การค้นคว้าอิสระปริญญา
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐกิจ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จารุวัฒน์ บุรพันธ์. 2546. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิระพร แคนเขตต์. 2543. พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของ
พยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนเขต 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิรติศา ลิ้มมหาคุณ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้า
แผนกกับแรงงูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬาลักษณ์ ธีรัตน์พันธุ์. 2540. กลยุทธ์การบริหารการพยาบาล. คณะพยาบาลศาสตร์ :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจิมจันทร์ เคชปิ่น. 2533. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศ
องค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลสาธารณสุข :
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิต
การพิมพ์.
- คนุพงษ์ สาเขตร์. 2531. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึง
พอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลสาธารณสุข : มหาวิทยาลัยมหิดล.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- ทัศนาศา นุญทอง. 2531. เอกสารการสอนวิชาประสบการณ์วิชาชีพการพยาบาลหน่วยที่ 1-8.
 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทิพย์สุคนธ์ มัสตูลี. 2531. รูปแบบการเตรียมขั้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วยงาน
 พิเศษโรงพยาบาลอุดรธานี. การค้นคว้าอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารพยาบาล : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2531. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นางพรรณ พิริยานพวงศ์. 2529. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนและความพึงพอใจใน
 งานของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลสาธารณสุข : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นัยนา นักรบไทย. 2545. สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย. การค้นคว้าอิสระปริญญา
 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิภา แก้วสีงาม. 2530. จิตวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. 2550. ภาวะผู้นำ : กลยุทธ์การจัดการองค์กรพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1.
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลาตมาศ ขุนภักดี. 2533. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคม
 โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
 (การบริหารสาธารณสุข) : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์,
 เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย ศิริพร ขัมภลิขิต และทักษิณี นะแสง. 2539. วิจัยทางการพยาบาลหลักการ
 และกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เทพการพิมพ์.
- เพ็ญศรี ปรานต์สุวรรณ. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความสามารถในการ
 ปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคใต้ ประเทศไทย.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาการบริหาร
 โรงพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- เพ็ญศรี ชุนใช้. 2540. ความเป็นผู้นำ : แนวคิดสำหรับพยาบาลและผู้บริหาร การพยาบาล. ภาควิชาการศึกษาวิจัยและบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพทย นภานุเคราะห์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพการบริการผู้ป่วยใน โรงพยาบาลขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ไพลิน ผ่องใส. 2531. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมทินี จิตต์อ่อนน้อม. 2542. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตนา ดวงฤดีสวัสดิ์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการบริหารคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เรมवल นันท์สุภวัฒน์. 2542. ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร. เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.
- สมจิตต์ แก้วเกรียงไกร. 2538. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านแรงจูงใจกับความเครียดในงานของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลและศูนย์บริการสาธารณสุขในสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารบุคลากรแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. 2543. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2530. บริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.
- อรุณ รักธรรม. 2525. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- อรพินท์ วงศ์อนันต์ และคณะ. 2535. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลระดับบริหารกับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลยโสธร. ยโสธร : โรงพยาบาลยโสธร.
- อัญชลี ไพญุกย์. ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง. 2530. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารีย์ ไชยมงคล. 2533. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าผู้ช่วยกับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาการพยาบาลสาธารณสุข : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Bass, B.M. 1985. **Leadership and performance beyond expectation**. New York: The Free press.
- Berelson, B. and Stiner, G.A. 1964. **Human behavior: An inventory of Scientific finding**. New York: Harcourt,Brance and world.
- Black, R., R. and Mouton, 1986. **J.S.Executive achievement making it at the top**. New York: Mc Graw- hill.
- Fiedler, F.E. 1967. "A contingency model leadership effectiveness", **Advances in Experimental social psychology**. vol.1, 149 – 190. NewYork: Acadimic press.
- Fippo, E.B. 1971. **Principle of personnel managemant**. NewYork: McGraw-Hill Book Company.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. 1988. **Management of organization behavior: utilizing human resource**. 5th ed. NewYork: Englewood Cliffs, NJ :Prentice – Hall.
- House, R.J. and Michell, R.R. 1974. "Path goal theory of leadership", **Journal of contemporary Business**. Vol.3, 81 -97.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. 1995.**The leadership challenge**. 2nd ed. Sanfrancisco: Jossey – Bass.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Likert, R. 1961. **New Pattern of Management**. Vol.1, 84 – 85. NewYork: McGraw Hill Book Company.
- Marquis, B.L. and Huston, C.J. 2000. **Leadership roles and Management functions in nursing**. Philadelphia: Lippin cott.
- Mc. Clelland. 1985. **The achievement motive**. New york: Appleton (entry – Crofts).
- Richard, D. and Engel, S. 1986. “After the vision:Champions”, In J.D.Adams. (Ed.). **Tranformationing leadership**, Alexandria. VA: Miles River Press.
- Schein,E.H. 1985. **Organizational culture and leadership**. San Fancisco: Jossey – Bass.
- Sullivan,E.J. and Decker, P.J. 1992. **Effective Management in Nursing**. California: Addison – Wesley.
- Weihrich,H. and Koontz, H. 1993. **Management A Global Perspective**. 10th ed. New York: MC. Graw Hill Book Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางมยุรี กลางประพันธ์

พยาบาลวิชาชีพ 8 หัวหน้างานหอผู้ป่วยศัลยกรรมสาย 1

2. นางครุณี บึงทอง

พยาบาลวิชาชีพ 7 หัวหน้าหอผู้ป่วยศัลยกรรมระบบปัสสาวะ

3. ดร.ปฐพร แสงเขียว

พยาบาลวิชาชีพ 7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี
(THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOR OF THE HEAD
NURSES AND THE WORK MOTIVATION OF STAFF NURSES IN
SAPPASITHIPRASONG HOSPITAL, UBONRATCHATHANI)

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล
ประจำการ

2. กรุณาตอบแบบสอบถามแต่ละข้อตามความเป็นจริงและตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อการ
ประเมินผล และวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ผลใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด

3. คำตอบหรือข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับและจะนำไปใช้
ประโยชน์เฉพาะการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วยที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม

กัลยา ชาญเฉลิม

นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารบริการสุขภาพ

คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม
1. ท่านอายุ (โปรดระบุ).....ปี.....เดือน
2. เพศ ชาย [] หญิง []
3. สถานภาพสมรส [] 1. โสด [] 2. คู่ [] 3. หม้าย/หย่า/แยก
4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน [] 1. ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่า [] 2. ปริญญาโท [] 3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. ตำแหน่ง ข้าราชการ [] 2. อัตรากำลัง []
6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ จนถึงปัจจุบัน (โปรดระบุ).....ปี.....เดือน
7. สาขาที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน [] 1. สูติ-นรีเวชกรรม [] 2. ศัลยกรรม [] 3. อายุรกรรม [] 4. กุมารเวชกรรม [] 5. จักษุ โสต ศอ นาสิก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง

คำตอบเดียว โดยคำตอบมีความหมายดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุดหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น
เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

มาก หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงมากหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น
เกือบทุกครั้ง

ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงปานกลางหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น
เป็นบางครั้ง

น้อย หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงน้อยหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความนั้น
น้อยครั้ง

น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุดหรือได้รับการปฏิบัติตรงกับข้อความ
นั้นน้อยครั้งมาก หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย

ข้อคำถาม	การปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย					
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่าง อิสระและพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา					
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาเผยแพร่ ให้ท่านทราบ และ กระตุ้นให้ท่านอยากปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น					
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสนับสนุนให้ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับภาระงานมาปรับปรุงใช้ภายในหน่วยงาน					
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านทำงานที่ท้าทาย					
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านใช้เหตุผลในการลงโทษผู้ปฏิบัติงาน					
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม					
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกล่าวถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมี อิทธิพลต่อท่านในการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สำเร็จ					
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้ท่านร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
8. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านอธิบายให้ท่านทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และโรงพยาบาล					

ข้อคำถาม	การปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุนิติสัมพันธ์					
10. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกระตุ้นให้ท่านอยากพัฒนางาน					
การทำตนเป็นแบบอย่าง					
11. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักในคุณค่าของงาน					
12. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านพยายามในการทำให้ท่านยึดมั่น ต่อหลักการและมาตรฐานของการบริการพยาบาลที่ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน					
13. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ					
14. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้บริการ ด้วยความมีอัธยาศัยไมตรี ยิ้มแย้ม					
15. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านวางแผนในการปฏิบัติงานเสมอ					
การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ					
16. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านไม่ให้อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ					
17. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกระตุ้นให้ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง					
18. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแม้ว่าผลงานจะออกมาไม่เป็นที่พอใจ					
19. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและให้ที่ประชุม ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเสมอ					
20. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้เกียรติและยกย่องท่าน					
การเสริมสร้างกำลังใจ					
21. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้กำลังใจ เอื้ออาทร เมื่อท่านมีภาระงานมาก					
22. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกล่าวคำหิด้วยอารมณ์ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด					
23. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านทำให้ท่านรู้สึกรักหน่วยงาน ไม่ต้องการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน					
24. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสนับสนุน และให้กำลังใจ จนงานประสบความสำเร็จ					
25. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านทำให้ท่านรู้สึกสนุกกับการทำงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง

คำตอบเดียว โดยคำตอบมีความหมายดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ปัจจัยจูงใจ					
ความสำเร็จ					
1. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน เมื่องานในความรับผิดชอบ ประสบผลสำเร็จ					
2. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถแก้ ไขปัญหานั้นได้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
3. วิธีแก้ปัญหาวของท่านได้รับการยอมรับของบุคลากรใน หน่วยงาน					
4. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเกิดความสำเร็จเนื่องจากความ ทุ่มเทและรอบคอบ					
5. ท่านพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา					
การได้รับการยอมรับ					
6. หัวหน้าหรือผู้ป่วยของท่านมักจะกล่าวยกย่องท่านบ่อยครั้ง					
7. ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆที่สำคัญจากหัวหน้าหรือ ผู้ป่วยไปปฏิบัติอยู่เสมอ					
8. ท่านมักถูกเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ยุงยากหรือซับซ้อน					
9. เมื่อมีงานใหม่เพิ่มขึ้นในหน่วยงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่ ได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานชิ้นนั้น					
9. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่านมักจะได้รับการยอมรับ รับเสมอ					

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ลักษณะงาน					
11. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีเกียรติ					
12. งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ					
13. งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์					
14. ท่านพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
15. งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่จำเจ ซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย					
ความรับผิดชอบ					
16. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบ					
17. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จ และเสร็จทันเวลา					
18. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของท่าน					
19. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ท่านมักจะวางแผนก่อนการปฏิบัติงานเสมอ					
20. เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยทันที					
ความก้าวหน้า					
21. ท่านพึงพอใจในระบบการพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่งของหน่วยงาน					
22. โอกาสก้าวหน้ามีน้อย แม้ท่านจะปฏิบัติงานเต็มที่แล้ว					
23. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เช่น ประชุมวิชาการ ฝึกอบรม ทัศนศึกษา					
24. ท่านได้รับผิดชอบงานมากขึ้น					
25. ท่านมีโอกาสนำเสนอผลการปฏิบัติงานภายนอกโรงพยาบาล					
ปัจจัยคำจูง					
นโยบายและการบริหารงาน					
26. ท่านเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
27. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายการบริหารงาน และวางแผนปฏิบัติงาน					

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
28. การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานสามารถนำสู่การปฏิบัติได้					
29. การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบายการบริหารของโรงพยาบาล					
30. หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
31. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้ความสนใจ และเป็นกันเองกับท่าน					
32. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามัคคีกัน					
33. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
34. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
35. ท่านพอใจที่จะทำงานเป็นทีม มากกว่าการทำงานคนเดียว					
เงินเดือน					
36. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					
37. ท่านพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี					
38. ท่านพึงพอใจกับเงินค่าตอบแทนการขึ้นทำงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ					
39. หน่วยงานของท่านมีข้อกำหนดที่ชัดเจนในการเสนอเลื่อนขั้นพิเศษ					
40. หัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณา ความดี ความชอบ จากผลการปฏิบัติงาน					
สถานะทางวิชาชีพ					
41. ท่านภาคภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล					
42. ท่านรู้สึกว่าการวิชาชีพของท่านมีเอกภาพ มีความเป็นอิสระในวิชาชีพ					

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
43. ท่านสามารถแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
44. ท่านรู้สึกว่ประชาชนทั่วไปยอมรับวิชาชีพพยาบาลว่ามี					
ความจำเป็นต่อสังคม					
45. ท่านรู้สึกดีใจทุกครั้งเมื่อผู้ป่วยในความดูแลมีอาการดีขึ้น					
ตามลำดับ					
ความมั่นคงในงาน					
46. ท่านทำงานด้วยความสบายใจไม่มีความหวาดระแวงต่อกัน					
47. ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น					
48. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้ความยุติธรรมแก่ท่านและ					
ผู้ร่วมงานทุกคน					
49. หน่วยงานของท่านมีระบบป้องกันความเสี่ยงจากการ					
ปฏิบัติงาน					
50. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านใช้เหตุผลในการพิจารณา					
ข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน					
สภาพการทำงาน					
51. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ					
ความสะอาด การถ่ายเทอากาศ อยู่ในสภาพที่ทำให้ท่าน					
ทำงานได้สะดวกสบาย					
52. หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อำนวย					
ความสะดวก เพียงพอกับความต้องการและพร้อมใช้ทันที					
53. ท่านต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการ					
ติดเชื้อโรค					
54. สถานที่ปฏิบัติงานของท่านมีความเหมาะสมในการ					
ปฏิบัติงาน					
55. ท่านรู้สึกสบายใจทุกครั้งเมื่ออยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน					

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การนิเทศงาน					
56. เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
57. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเน้นการทำงานที่รวดเร็วและกระตุ้นเตือนให้ผู้ป่วยได้บังคับบัญชาทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด					
58. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำกับดูแลให้ท่านปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
59. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำหนดแผนการนิเทศอย่างชัดเจนและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด					
ชีวิตส่วนตัว					
60. การปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานในยามปกติเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของท่าน					
61. การปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลทำให้ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง					
62. ครอบครัวของท่านเข้าใจและยอมรับลักษณะการทำงานในวิชาชีพการพยาบาลของท่าน					
วิธีการปกครองบังคับบัญชา					
63. ท่านได้รับการพิจารณา ความดี ความชอบ อย่างยุติธรรม					
64. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน ยึดหลักความยุติธรรมในการบริหารงาน					
65. ท่านสามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วย					

ภาคผนวก ก
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ

แบบสอบถามรายชื่อ	ค่าความเที่ยง
ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่าง อิสระและพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา	0.9195
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสวงหาวิธีการใหม่ๆมาเผยแพร่ ให้ท่านทราบ และกระตุ้นให้ท่านอยากปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	0.9202
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสนับสนุนให้ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับภาระงานมาปรับปรุงใช้ภายในหน่วยงาน	0.9245
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านทำงานที่ท้าทาย	0.9213
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านใช้เหตุผลในการลงโทษผู้ปฏิบัติงาน	0.9207
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกล่าวถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมี อิทธิพลต่อท่านในการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สำเร็จ	0.9218
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้ท่านร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน	0.9205
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านอธิบายให้ท่านทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และโรงพยาบาล	0.9197
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	0.9198
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกระตุ้นให้ท่านอยากพัฒนางาน	0.9192
การทำตนเป็นแบบอย่าง	
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักในคุณค่าของงาน	0.9195
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านพยายามในการทำให้ท่านยึดมั่น ต่อหลักการและมาตรฐานของการบริการพยาบาลที่ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน	0.9198
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ	0.9210
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้บริการ ด้วยความมีอัธยาศัยไมตรี ยิ้มแย้ม	0.9234
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านวางแผนในการปฏิบัติงานเสมอ	0.9206

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ต่อ)

แบบสอบถามรายข้อ	ค่าความเที่ยง
การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ	
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านไม่ให้อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ	0.9209
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกระตุ้นให้ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	0.9201
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแม้ว่าผลงานจะออกมาไม่เป็นที่พอใจ	0.9213
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและให้ที่ประชุมตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเสมอ	0.9211
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้เกียรติและยกย่องท่าน	0.9205
การเสริมสร้างกำลังใจ	
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้กำลังใจ เอื้ออาทร เมื่อท่านมีภาระงานมาก	0.9212
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกล่าวคำชื่นชมด้วยอารมณ์ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด	0.9225
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านทำให้ท่านรู้สึกรักหน่วยงานไม่ต้องการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน	0.9211
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสนับสนุน และให้กำลังใจ จนงาน ประสบผลสำเร็จ	0.9208
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านทำให้ท่านรู้สึกสนุกกับการทำงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	0.9211

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายข้อด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามรายข้อ	ค่าความเที่ยง
1. ปัจจัยจูงใจ	
ความสำเร็จ	
1. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน เมื่องานในความรับผิดชอบประสบผลสำเร็จ	0.9223
2. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	0.9216
3. วิธีแก้ปัญหามาของท่านได้รับการยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน	0.9215
4. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเกิดความสำเร็จเนื่องจากความทุ่มเท รอบคอบ	0.9217
5. ท่านพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	0.9222
การได้รับการยอมรับ	
1. หัวหน้าหรือผู้ป้วยของท่านมักจะกล่าวยกย่องท่านบ่อยครั้ง	0.9214
2. ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆที่สำคัญจากหัวหน้าหรือผู้ป้วยไปปฏิบัติอยู่เสมอ	0.9223
3. ท่านมักถูกเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ยุ่งยากหรือซับซ้อน	0.9227
4. เมื่อมีงานใหม่เพิ่มขึ้นในหน่วยงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานชิ้นนั้น	0.9226
5. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่านมักจะได้รับการยอมรับเสมอ	0.9219
ความรับผิดชอบ	
1. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบ	0.9204
2. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จ และเสร็จทันเวลา	0.9220
3. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของท่าน	0.9209
4. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ท่านมักจะวางแผนก่อนการปฏิบัติงานเสมอ	0.9214
5. เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้ป้วยทันที	0.9212

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายข้อด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

แบบสอบถามรายข้อ	ค่าความเที่ยง
ความก้าวหน้า	
1. ท่านพึงพอใจในระบบการพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่งของหน่วยงาน	0.9208
2. โอกาสก้าวหน้ามีน้อย แม้ท่านจะปฏิบัติงานเต็มที่แล้ว	0.9256
3. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เช่น ประชุมวิชาการ ฝึกอบรม ลาศึกษาต่อ	0.9223
4. ท่านได้รับผิดชอบงานมากขึ้น	0.9243
5. ท่านมีโอกาสนำเสนอผลการปฏิบัติงานภายนอกโรงพยาบาล	0.9223
ปัจจัยคำจูง	
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	
1. ท่านเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.9204
2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายการบริหารงานและวางแผนปฏิบัติงาน	0.9221
3. การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	0.9203
4. การกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบายการบริหารของโรงพยาบาล	0.9203
5. หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.9214
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้ความสนใจ และเป็นกันเองกับท่าน	0.9213
2. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามัคคีกัน	0.9218
3. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	0.9194
4. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	0.9203
5. ท่านพอใจที่จะทำงานเป็นทีม มากกว่าการทำงานคนเดียว	0.9207

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายข้อด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

แบบสอบถามรายข้อ	ค่าความเที่ยง
เงินเดือน	
1. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	0.9226
2. ท่านพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	0.9226
3. ท่านพึงพอใจกับเงินค่าตอบแทนการขึ้นทำงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ	0.9233
4. หน่วยงานของท่านมีข้อกำหนดที่ชัดเจนในการเสนอเลื่อนขั้นพิเศษ	0.9213
5. หัวหน้าหรือผู้ช่วยพิจารณา ความดี ความชอบ จากผลการปฏิบัติงาน	0.9194
สถานะทางวิชาชีพ	
1. ท่านภาคภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล	0.9207
2. ท่านรู้สึกว่าการประกอบวิชาชีพของท่านมีเอกภาพ มีความเป็นอิสระในวิชาชีพ	0.9206
3. ท่านสามารถแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	0.9200
4. ท่านรู้สึกว่าการประกอบวิชาชีพของท่านมีความจำเป็นต่อสังคม	0.9224
5. เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยทันที	0.9212
ความมั่นคงในการงาน	
1. ท่านทำงานด้วยความสบายใจไม่มีความหวาดระแวงต่อกัน	0.9214
2. ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น	0.9200
3. หัวหน้าหรือผู้ช่วยของท่านให้ความสำคัญแก่ท่านและร่วมงานทุกคน	0.9196
4. หน่วยงานของท่านมีระบบป้องกันความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	0.9213
5. หัวหน้าหรือผู้ช่วยของท่านใช้เหตุผลในการพิจารณาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	0.9195
สภาพการทำงาน	
1. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด การถ่ายเทอากาศ อยู่ในสภาพที่ทำให้ท่านทำงานได้สะดวกสบาย	0.9208
2. หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการและพร้อมใช้ทันที	0.9205
3. ท่านต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค	0.9250
4. สถานที่ปฏิบัติงานของท่านมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	0.9215
5. ท่านรู้สึกสบายใจทุกครั้งเมื่ออยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.9195

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายข้อด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

แบบสอบถามรายข้อ	ค่าความเที่ยง
การนิเทศงาน	
1. เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	0.9186
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเน้นการทำงานที่รวดเร็วและกระตุ้นเตือนให้ผู้ป่วยได้บังคับบัญชาทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	0.9190
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำกับ ดูแลให้ท่านปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	0.9198
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำหนดแผนการนิเทศอย่าง ชัดเจนและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	0.9195
ชีวิตส่วนตัว	
1. การปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานในยามปกติเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของท่าน	0.9258
2. การปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลทำให้ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง	0.9256
3. ครอบครัวของท่านเข้าใจและยอมรับลักษณะการทำงานในวิชาชีพการพยาบาลของท่าน	0.9228
วิธีการปกครองบังคับบัญชา	
1. ท่านได้รับการพิจารณา ความดี ความชอบ อย่างยุติธรรม	0.9207
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน ชี้แจงหลักความยุติธรรมในการบริหารงาน	0.9197
3. ท่านสามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วย	0.9209

