

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผล
การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

เสาวนีย์ วงษ์พัชรวรกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2561

**The relationship between leadership and effectiveness of
Nurses working at Chulabhorn Hospital**

SAOWANEE WONGPATCHARAWARAKUL

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
College of Innovative Business and Accountancy,**

Dhurakij Pundit University

2018




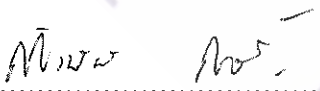
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

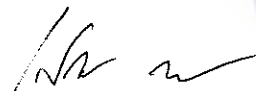
วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์


ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์
เสนอโดย นางสาวเสาวนีย์ วงษ์พัชรวารากุล
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
วิชาเอก การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร. โสภณ แยมกลิ่น
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

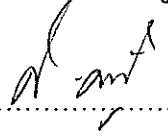

..... ประธานกรรมการ
(ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร. โสภณ แยมกลิ่น)


..... กรรมการ
(ดร.รชฎ ชำบุญ)

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี รับรองแล้ว


..... คณบดีวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
(ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

วันที่ 31 เดือน 11... พ.ศ. ๖1

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์
ชื่อผู้เขียน	เสาวนีย์ วงษ์พัชรวารากุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ.ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.โสภณ เข้มกลิ่น
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 187 ราย โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose Random Sampling) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment Correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 แยกเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกด้านการให้การสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง รองลง ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับสูง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ
2. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพ

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมา ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับสูง ด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง ด้านความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับสูง ด้านผลผลิตภาพและด้านการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน



Thesis Title	The relationship between leadership and effectiveness of Nurses working at Chulabhorn Hospital
Author	Saowanee Wongpatcharawarakul
Thesis Advisor	Sivanun Sivapitak
Co-Thesis Advisor	Sophon Yamklin
Department	Business Administration
Academic Year	2560

ABSTRACT

The purposes of this research was to study the level of leadership of professional nurses in Chulabhorn Hospital. To study the effectiveness of professional nurses in Chulabhorn hospital and to study the relationship between leadership of professional nurses and their effectiveness in Chulabhorn hospital. The samples used in this study were 187 nurses with at least one year of work experience in Chulabhorn Hospital, using the criteria of Purpose Random Sampling. The data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and Pearson product moment correlation coefficient.

The results of the study were as follows:

1. The level of leadership of professional nurses in Chulabhorn Hospital was at a high level. The mean was 3.87. As a result, the highest level of sponsorship was 3.98 at the highest level, followed by the individual. The mean value was 3.96. The influence of ideology, motivation and motivation was 3.91 at the high level. The development of vision was 3.84 at the high level. The motivation level was 3.82 at the high level. The cognitive stimulation was 3.64 at the high level.

2. Performance of professional nurses in Chulabhorn hospital as a whole. The mean was 3.99 at high level. Separate the highest mean of quality was 4.25 at high level, followed by development at 4.15 at high level. Efficiency The average was 3.94. The satisfaction level was 3.93 at the high level. Productivity and adaptability were at an average of 3.82.

3. Relationship between leadership of professional nurses and work performance in Chulabhorn hospital. Have a positive relationship Moderate the correlation coefficient (r) was .53 at the .05 level of significance.

Keywords: Leadership, Effectiveness of working



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.โสภณ เข้มกลิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ ประธานคณะกรรมการ ดร.รชฎ ขำบุญ ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมพิจารณาตลอดจนให้คำแนะนำ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณพยาบาลวิชาชีพสถาบันบำราศนราดูร และพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามการวิจัยอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ตลอดจนครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชา จนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้ และอ้างอิงในวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

เสาวนีย์ วงษ์พัชรวรากุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย.....	7
1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	11
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	13
2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	23
2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ.....	29
2.4 ประสิทธิภาพในองค์การ.....	37
2.5 แนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ.....	40
2.6 ทฤษฎีทางการบริหาร.....	41
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
3. วิธีการดำเนินการวิจัย.....	71
3.1 ประชากรและตัวอย่าง.....	71
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	73
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	75
3.5 การพิทักษ์สิทธิประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77
3.6 การรวบรวมข้อมูล.....	77
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	97
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	97
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	103
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	114
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	115
บรรณานุกรม.....	117
ภาคผนวก.....	129
ก ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	130
ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ประวัตินักวิจัย รายชื่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์...	143
ค แบบสอบถาม.....	150
ประวัติผู้เขียน.....	161

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ.....	36
3.1 แสดงประชากรและตัวอย่างในการวิจัย.....	71
3.2 แสดงประชากรและตัวอย่างในการวิจัย ตามโครงสร้างการบริหารงานของ ฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษ โรงพยาบาลจุฬารัตน์.....	73
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	80
4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับ การศึกษา.....	81
4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ.....	81
4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกกลุ่มงานการ พยาบาล.....	82
4.5 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ภาพรวม..	82
4.6 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นราย ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี.....	83
4.7 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นราย ด้าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	84
4.8 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นราย ด้าน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	85
4.9 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นราย ด้าน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	86
4.10 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นราย ด้าน ด้านการให้การสนับสนุน.....	87
4.11 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นราย ด้าน ด้านการสร้างแรงจูงใจ.....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็นราย ด้าน ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์.....	89
4.13 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์ ในภาพรวม.....	90
4.14 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์รายด้าน ด้านคุณภาพ.....	90
4.15 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์รายด้าน ด้านผลิตภาพ.....	91
4.16 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์รายด้าน ด้านประสิทธิภาพ.....	91
4.17 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์รายด้าน ด้านความพึงพอใจ.....	92
4.18 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์รายด้าน ด้านการปรับตัว.....	93
4.19 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬา ภรณ์รายด้าน ด้านการพัฒนา.....	94
4.20 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์.....	95

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนทั้งด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ รวมถึงการปฏิวัติทางด้านเทคโนโลยี อันเนื่องจากการความล้ำสมัยในด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร ดาวเทียม และคอมพิวเตอร์ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคสังคมเศรษฐกิจใหม่ เกิดอารยธรรมใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงในระบบอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองโลก ประเทศไทยเองเปิดรับระบบ การพัฒนาแบบ โลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับนานาประเทศ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไทยสู่ประชาคมอาเซียน ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบมาตรฐานและคุณภาพทั้งภายในและภายนอกการจัดองค์กรสมัยใหม่ (Bureaucratization) ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบงาน ระบบบุคคล รวมถึงระบบองค์กรต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน (ภณ ใจสมัคร, 2555)

ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ได้ทรงตระหนักถึงมหันตภัยของโรคมะเร็งที่มีผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความทุกข์ยากของผู้ป่วยมะเร็งและสมาชิกในครอบครัว ได้มีพระปณิธานแน่วแน่ในการที่จะช่วยเหลือประชาชนชาวไทยที่ต้องทนทุกข์ทรมานจากโรคมะเร็ง จึงทรงพระดำริจัดตั้งศูนย์วิจัยศึกษาและบำบัดโรคมะเร็งขึ้นภายในสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในรัชกาลที่ 9 เนื่องในโอกาสสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ โดยทรงมุ่งหวังให้เป็นสถาบันแห่งความเป็นเลิศทางวิชาการที่จะช่วยประเทศชาติในการพัฒนาบุคลากรทางแพทย์ ให้การรักษาโรคมะเร็งที่ได้ผลดีทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยจะมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับโรคมะเร็ง ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยพื้นฐาน การวิจัยทางคลินิก และการวิจัยในชุมชน เพื่อนำไปสู่การวินิจฉัยและการรักษาที่มีคุณภาพ เหมาะสมและทันสมัย และการป้องกันมะเร็ง ทั้งนี้การดำเนินการของศูนย์ฯ มีวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อให้ผู้ป่วยมะเร็งมีโอกาสพ้นทุกข์จากโรคร้าย และยกระดับคุณภาพชีวิตของ

ผู้ป่วยและประชาชนชาวไทย และเสด็จพระดำเนินทรงเปิดดำเนินการโรงพยาบาลอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางชำนาญการด้านโรคมะเร็ง ขนาด 100 เตียง และพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามใหม่ว่า “โรงพยาบาลจุฬาภรณ์” ทรงพระกรุณา รับเป็นหัวหน้าห้องปฏิบัติการเคมีผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ เพื่อศึกษาหาสารที่สัมฤทธิ์ในการรักษาโรค และทำลายเซลล์มะเร็ง และหัวหน้าห้องปฏิบัติการการเกิดมะเร็งจากสารเคมี เพื่อศึกษากลไกในการ เกิดโรคมะเร็งระดับโมเลกุล อันจะนำมาซึ่งการค้นพบการวินิจฉัยและรักษาแบบใหม่ และยังทรง วางนโยบายให้มีการจัดตั้ง “คลังเนื้อเยื่อ” (Tissue Bank)

ด้วยพระกรุณาธิคุณใน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัย ลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงมีพระดำริให้ “โรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็นโรงพยาบาลทั่วไป” ในโอกาส วันคล้ายวันประสูติ 4 กรกฎาคม 2558 ทรงปรับแนวพระนโยบายของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ให้เพิ่ม การรักษาแบบทั่วไปเพื่อให้ครอบคลุมโรคต่างๆ มากขึ้น ด้วยมีจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีใช้เฉพาะผู้ป่วยโรคมะเร็งเท่านั้น ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ให้จัดสร้างอาคาร “ศูนย์การแพทย์ภัทรมาหาราชาานุสรณ์” เพื่อเฉลิมพระเกียรติ 90 ปี พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ในปี พ.ศ. 2560 โดยศูนย์ การแพทย์แห่งใหม่นี้จะเป็นโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ส่วนต่อขยายขนาด 400 เตียง นอกจากนี้ ด้วยพระ วิสัยทัศน์และสายพระเนตรที่ยาวไกลว่าควรมีการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมี จำนวนเพียงพอ ฉะนั้น การทรงงานพัฒนาเพื่อก้าวไปข้างหน้าอีกประการหนึ่ง คือ การจัดตั้ง “วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์” หน่วยงานภายใต้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ด้วยเทคนิคการ เรียนการสอนที่ทันสมัย โดยคาดหวังให้ประสิทธิภาพการศึกษาและการวิจัยของวิทยาลัย วิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์จะส่งผลดีเกื้อหนุนผลของงานรักษาพยาบาลของศูนย์ การแพทย์ภัทรมาหาราชาานุสรณ์

ในโอกาส ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราช กุมารี ทรงเจริญพระชนมายุครบ 5 รอบ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 เพื่อเฉลิมพระเกียรติในโอกาสมหา มงคลดังกล่าว ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงได้ดำเนินโครงการจัดสร้างอาคารบนพื้นที่ 17 ไร่ ตั้งอยู่ ภายในศูนย์ราชการฯ โซนซี ถนนแจ้งวัฒนะ เพื่อขยายการให้บริการของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็น อาคารผู้ป่วยทั่วไป และผู้ป่วยฉุกเฉิน ให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยโรคอายุรกรรมทั่วไป และ โรค เฉพาะทางโรคหัวใจและหลอดเลือด ขนาด 50 เตียง โดยเสด็จทรงเปิดอาคารในวันที่ 1 ธันวาคม 2560 ทรงพระราชทานนาม “ศูนย์การแพทย์จุฬาภรณ์เฉลิมพระเกียรติ”

ดังนั้นความต้องการพยาบาลวิชาชีพจึงเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับพันธกิจดังกล่าว แต่ในทางกลับกันยังมีพยาบาลวิชาชีพลาออกและโอนย้ายด้วยเหตุผลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การบริหารจัดการของหัวหน้าหรือหัวหน้าแผนกงาน จากสถิติในปี 2557-2558 พบว่าพยาบาลลาออกร้อยละ 9.48 และ 17.74 ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้พยาบาลที่ยังอยู่เกิดความเหนื่อยล้าขาดแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตลดลงและส่งผลให้พยาบาลลาออกจากรองค์กรในที่สุด

ถ้าเปรียบองค์กรหรือหน่วยงานเป็นร่างกายของมนุษย์ผู้บริหาร (Manager) จะเปรียบเสมือนเป็นส่วนสมองขององค์กรเพราะเป็นผู้สร้างระบบ กำหนดกฎเกณฑ์และขับเคลื่อนให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปตามที่ต้องการ ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะเปรียบเสมือนเป็นหัวใจขององค์กรเพราะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น อำนาจความสะอาดและทำงานร่วมกับคนในองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นในการนำองค์กรให้เดินก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่การทำงานขององค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการบริหารงานจะสำเร็จได้หรือไม่จึงต้องการความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรจึงมีความสำคัญเพราะในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจไม่ใช่ผู้ที่จะนำผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียวแต่ต้องทำให้อยากดำเนินรอยตามด้วย ผู้นำที่แท้จริงจึงไม่ควรใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการแต่จะต้องเน้นที่การเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากสิ่งเดิม โดยผู้นำต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างด้วยซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำ (สุพัตรา วัชรเกตุ, 2557: 59)

ดังนั้นผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ แต่ในสภาพปัจจุบันมีปัญหาหลายด้าน ปัญหาด้านการบริหาร การขาดแคลน ความไม่เสมอภาค และคุณภาพของปัจจัยในการจัดการในเรื่องของการกระจายทรัพยากรซึ่งก่อให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพตามมาจากสภาพปัญหาและข้อจำกัดในการบริหารงานดังกล่าวและประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการที่จะทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องและไม่ตอบสนอง ไม่เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการบริหาร การแก้ปัญหาทั้งความไม่ไว้วางใจมุ่งแต่ผลงานสำเร็จเพียงด้านเดียว ดังนั้นผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากในการเป็นผู้นำเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลจากการประมวล

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆจะพบว่านักทฤษฎีหลายท่านมุ่งประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีของแบบส (Bass, 1985: 31) และที่พัฒนาใหม่ของแบบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990: 19) กันมากที่สุดให้เห็นว่าสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยคือการแสดงบุคลิกภาพที่น่านับถือของตัวผู้นำเอง และผู้นำแต่ละคนมักจะมีพฤติกรรมที่ผสมผสานความเป็นผู้นำแต่ละแบบในสัดส่วนปริมาณที่แตกต่างกันไปมากกว่าที่จะมาเป็นการแสดงความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำแสดงออกที่ผสมผสานกันไปใน 2 ลักษณะคือ ผู้นำมีพฤติกรรมที่ต้องการจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ได้แก่ 1.การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้นทางปัญญา 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและผู้นำแบบจัดการ ได้แก่ 1.การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2.การบริหารแบบวางเฉยเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมักมีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้นำแบบจัดการเช่นเดียวกันกับตันแฮม และคลาเฟน (Dunham and Klafehn, 1990: 28) ที่ได้ นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถยอดเยี่ยมโดยศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชารับรู้เหมือนกันว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าแบบจัดการแต่ผู้บริหารจะประเมินตนเองสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อการยอมรับ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและศรัทธา ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหมาะสมย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจรวมทั้งความเลื่อมใสต่อผู้บริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงด้วย งานของหน่วยงานก็จะสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยแต่ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำไม่เหมาะสมย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อถือ ความเลื่อมใสและศรัทธาต่อผู้บริหารและขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการบริหารงานและการสร้างการเปลี่ยนแปลงในงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของปรากฏว่ายังหาข้อสรุปไม่ได้ว่า ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกหรือเชิงลบ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารณ์

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารณ์
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารณ์

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

1.3 สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อการวิจัยไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1.4.1 ด้านประชากร

1.4.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 204 คน

1.4.1.2 ตัวอย่าง

การคัดเลือกตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose Random Sampling) โดยเป็นพยาบาลวิชาชีพมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 ของพยาบาลวิชาชีพทั้งหมด

1.4.2 ด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1.4.2.1 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุกทางปัญญา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5. การให้การสนับสนุน

6. การสร้างแรงจูงใจ

7. การพัฒนาวิสัยทัศน์

1.4.2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพ

2. ด้านผลิตภาพ

3. ด้านประสิทธิภาพ

4. ด้านความพึงพอใจ

5. ด้านการปรับตัว

6. ด้านการพัฒนา

1.4.3 ด้านระยะเวลา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เริ่มตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 – กรกฎาคม พ.ศ. 2561

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงการรับรู้ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารักษ์

2. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารักษ์

3. นำข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนพัฒนาหน่วยงานในโรงพยาบาลจุฬารักษ์

ประโยชน์ต่อตนเอง ได้แก่

1. ช่วยให้เข้าใจทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ควรมี

2. เข้าใจทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องในเรื่องของประสิทธิผลการปฏิบัติงานว่าต้องประกอบด้วยด้านใดบ้างเพื่อชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ประโยชน์ต่อสังคม ได้แก่

1. เป็นการพัฒนาแนวความคิดให้กับพยาบาลวิชาชีพว่าภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะอะไรบ้างและต้องพัฒนาให้เกิดในตัวเองอย่างไรบ้าง

2. การรับรู้และเข้าใจในเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 6 ด้านที่สำคัญเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ได้แก่

1. ได้พัฒนาแนวทางในการวิจัยใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นหรือต่อยอดจากการวิจัยที่ผู้อื่นเคยทำไปแล้วในเรื่องนี้
2. เป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพและศักยภาพความเป็นผู้นำของพยาบาลวิชาชีพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรพยาบาลในประเทศไทย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย

1.6.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

1.6.2 ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ซึ่งประกอบด้วย การประพุดติและปฏิบัติตนในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การให้การสนับสนุน 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) การพัฒนาวิสัยทัศน์

1.6.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพุดติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน

1.6.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทหายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

1.6.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ

1.6.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

1.6.2.5 การให้การสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการความสนใจ ความสามารถตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.6.2.6 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสร้างพลังกระตุ้นให้ดำเนินการหรือทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.6.2.7 การพัฒนาวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถพินิจพิจารณา สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

1.6.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพ 2) ด้านผลิตภาพ 3) ด้านประสิทธิภาพ 4) ด้านความพึงพอใจ 5) ด้านการปรับตัว 6) ด้านการพัฒนา

1.6.3.1 ด้านคุณภาพ (Quality) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานในการบริการที่มีคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพและสอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งหน่วยงานมีวิธีการแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

1.6.3.2 ด้านผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานว่ามีการบริหารเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม มีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอในให้บริการผู้ป่วย บุคลากรมีความรู้

ความสามารถเชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์ที่สำคัญ รวมทั้งให้ดูแลผู้ป่วยในระยะวิกฤติได้อย่างถูกต้องปลอดภัยจากภาวะเสี่ยงและภาวะแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น

1.6.3.3 ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากร ทั้งทางบุคคล เวลา และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้รวมถึงการเก็บบำรุงรักษาให้คงสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อให้การผลิตหรือการบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา คำนึงถึงต้นทุนที่เหมาะสมในการให้บริการ ค่าใช้จ่ายผู้ป่วยแต่ละรายสมเหตุสมผล

1.6.3.4 ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อความรู้สึกของบุคลากรในหน่วยงานว่ามีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติ ไม่มีการแสดงพฤติกรรม โยกย้ายงาน เจอเยาะและคับข้องใจในงานไม่ต้องการลาออกหรือขาดงาน

1.6.3.5 ด้านการปรับตัว (Adaptiveness) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อการตอบสนองและพร้อมที่จะยอมรับระเบียบใหม่และการเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล

1.6.3.6 ด้านการพัฒนา (Development) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อการพัฒนางานภายในหน่วยงาน ให้เป็นไปตามการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีการจัดเตรียมแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน สนับสนุนในการศึกษาต่อ การศึกษาเฉพาะทางรวมถึงการจัดเตรียมการอบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ตลอดจนการให้เวลาและโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6.4 พยาบาลวิชาชีพ (Registered Nurse) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ซึ่งประกอบด้วย 1) พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก 2) พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน 3) พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลลักษณะพิเศษ 4) พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานโครงการบำเพ็ญพระกุศล 5) พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานกิจการพิเศษ

1.6.4.1 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพยาบาลในหน่วยพยาบาลที่อยู่ภายใต้การบริหารของหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้ 1) หน่วยพยาบาลผู้ป่วยนอก (OPD) 2) หน่วยพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉิน (ER) 3) หน่วยพยาบาลเคมีบำบัด 4) หน่วยพยาบาล IV Team 5) ศูนย์สุขภาพสตรี 6) หน่วยพยาบาลเวชศาสตร์นิวเคลียร์และเพทสแกน 7) หน่วยพยาบาลรังสีวินิจฉัยและ Intervention 8) หน่วยพยาบาลรังสีมะเร็งวิทยา

1.6.4.2 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพยาบาลในหน่วยพยาบาลที่อยู่ภายใต้การบริหารของหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยใน ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้ 1) หน่วยหอผู้ป่วยใน 7A 2) หน่วยหอผู้ป่วยใน 7B 3) หน่วยหอผู้ป่วยใน 8A 4) หน่วยหอผู้ป่วยใน 8B 5) หน่วยหอผู้ป่วยใน 14 6) หน่วยหอผู้ป่วยวิกฤต (ICU)

1.6.4.3 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลลักษณะพิเศษ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพยาบาลในหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารของหัวหน้างานการพยาบาลลักษณะพิเศษ ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้ 1) หน่วยพยาบาลคลินิกประเมินความเสี่ยง 2) หน่วยพยาบาลห้องผ่าตัด (OR) 3) หน่วยพยาบาลวิสัญญี 4) หน่วยพยาบาลคลินิกการแพทย์ผสมผสานผู้ป่วยมะเร็งและญาติและส่งเสริมคุณภาพชีวิต 5) หน่วยพยาบาลการวางแผนรักษาโรคมะเร็ง (Tumor Board)

1.6.4.4 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานโครงการบำเพ็ญพระกุศล หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพยาบาลในหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารของหัวหน้างานโครงการบำเพ็ญพระกุศล ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้ 1) โครงการมะเร็งระดับและท่อน้ำดี ปี 2553 และ OPD ตับ 2) โครงการมะเร็งตับ อ.บ้านหลวง จ.น่าน ปี 2554 และ จ.ร้อยเอ็ด ปี 2556 3) โครงการมะเร็งลำไส้ใหญ่และทวารหนัก ปี 2552 และ ปี 2556 4) โครงการมะเร็งปอด ปี 2555

1.6.4.5 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานกิจการพิเศษ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการพยาบาลในหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารของหัวหน้างานกิจการพิเศษและโครงการตามพระดำริ ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้ 1) ศูนย์เด็กเล็กคุณภาพโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 2) หน่วยเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ และผ้า 3) หน่วยควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล (IC) 4) ผู้ป่วยในพระอนุเคราะห์มูลนิธิจุฬารัตน์

1.6.5 หน่วยงานในฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษ หมายถึง หน่วยงานที่สังกัดกลุ่มงานการพยาบาลต่างๆ ตามโครงสร้างของฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษ ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก 2) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน 3) กลุ่มงานการพยาบาลลักษณะพิเศษ 4) กลุ่มงานโครงการบำเพ็ญพระกุศล 5) กลุ่มงานกิจการพิเศษ

1.6.5.1 กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก ประกอบด้วย 8 หน่วยงาน ดังนี้ 1) หน่วยพยาบาลผู้ป่วยนอก (OPD) 2) หน่วยพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉิน (ER) 3) หน่วยพยาบาลเคมีบำบัด 4) หน่วยพยาบาล IV Team 5) ศูนย์สุขภาพสตรี 6) หน่วยพยาบาลเวชศาสตร์นิวเคลียร์และเพทสแกน 7) หน่วยพยาบาลรังสีวินิจฉัยและ Intervention 8) หน่วยพยาบาลรังสีมะเร็งวิทยา

1.6.5.2 กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน ดังนี้ 1) หน่วยหอผู้ป่วยใน 7A 2) หน่วยหอผู้ป่วยใน 7B 3) หน่วยหอผู้ป่วยใน 8A 4) หน่วยหอผู้ป่วยใน 8B 5) หน่วยหอผู้ป่วยใน 14 6) หน่วยหอผู้ป่วยวิกฤต (ICU)

1.6.5.3 กลุ่มงานการพยาบาลลักษณะพิเศษ ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ดังนี้ 1) หน่วยพยาบาลคลินิกประเมินความเสี่ยง 2) หน่วยพยาบาลห้องผ่าตัด (OR) 3) หน่วยพยาบาลวิสัญญี 4) หน่วยพยาบาลคลินิกการแพทย์ผสมผสานผู้ป่วยมะเร็งและญาติและส่งเสริมคุณภาพชีวิต 5) หน่วยพยาบาลการวางแผนรักษาโรคมะเร็ง (Tumor Board)

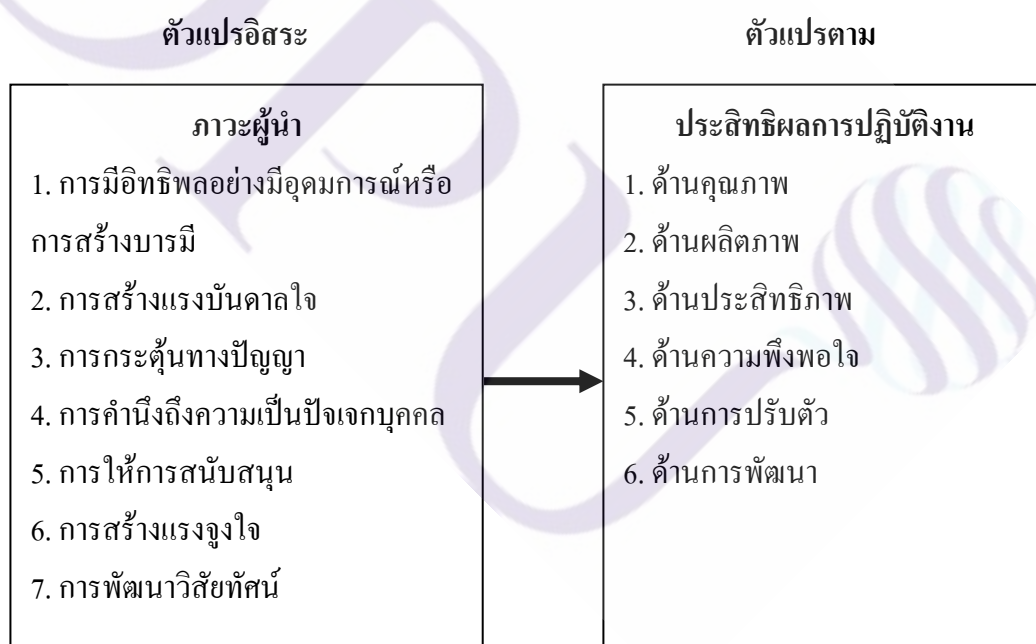
1.6.5.4 กลุ่มงานโครงการบำเพ็ญพระกุศล ประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ดังนี้ 1) โครงการมะเร็งตับและท่อน้ำดี ปี 2553 และ OPD ตับ 2) โครงการมะเร็งตับ อ.บ้านหลวง จ.น่าน ปี 2554 และ จ.ร้อยเอ็ด ปี 2556 3) โครงการมะเร็งลำไส้ใหญ่และทวารหนัก ปี 2552 และ ปี 2556 4) โครงการมะเร็งปอด ปี 2555

1.6.5.5 กลุ่มงานกิจการพิเศษ ประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ดังนี้ 1) ศูนย์เต็กเล็กคุณภาพโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ 2) หน่วยเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ และผ้า 3) หน่วยควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล (IC) 4) ผู้ป่วยในพระอนุเคราะห์มูลนิธิจุฬาภรณ์
ที่มา: ข้อมูลฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษโรงพยาบาลจุฬาภรณ์, 2560

1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จาก Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) จารุณี อธิฐารมณ (2556) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) พรจันทร์ เทพ

พิทักษ์ (2548) ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) AdegokeOke., Natasha Munshi&FredO.Walumbwa (2009) Stephen R. Covey (2004) ชีวิน อ่อนละออ (2553) James L. Gibson, John M. Ivancevich& James H. Donnelly (2000) Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway (1966) Bernard MBass (1997) Gary A. Yukl (1998) ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การให้การสนับสนุน 6) การสร้างแรงบันดาลใจ 7) การพัฒนาวิสัยทัศน์ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพ 2) ด้านผลผลิตภาพ 3) ด้านประสิทธิภาพ 4) ด้านความพึงพอใจ 5) ด้านการปรับตัว 6) ด้านการพัฒนา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่ได้มีมาก่อนหน้านี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ทำให้ต้องมีการดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลของหน่วยงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอใน ส่วนนี้ออกเป็น 6 หัวข้อ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2) ความหมายของภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำ 4) ประสิทธิภาพในองค์กร 5) แนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ 6) ทฤษฎีทางการบริหาร 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ดังนี้

ภาวะผู้นำ นับเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวาง ในทุกองค์กร โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้ องค์กรมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจาก พฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่ง ในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหาร จัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการ เคลื่อนไหวอยู่ในองค์กรบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่ บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (Trewatha and Newport, 1982: 383 อ้างใน ธิตินา ไชยมงคล, 2558: 1)

การที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและมวลสมาชิก สำหรับองค์กรที่เป็นทางการนั้นส่วนใหญ่ แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำคือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร

นักบริหารหัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรเพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่กำหนดในแต่ละสถานการณ์ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์กรทั่วไปผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่า ไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำตามการนำของเขาในทุกองค์กร ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) ความมีบารมี (prestige) หรือพลังอำนาจ (power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพังผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการคือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางทฤษฎีการนำที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินนำหน้าคือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลกหลังคือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (the poor manager drives ; the good manager leads) (Trewatha and Newport, 1982; 384 อ้างใน ธิติมา ไชยมงคล, 2558: 2)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึง

การเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับTrait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas Mc Gregor

1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นภาระกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เหน็ดเหนื่อยมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

3.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจ สัมพันธภาพของร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อม และงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ที่บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อ ว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมี การควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและ สนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่ง สมรรถภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวัง ผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้ จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับ ผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการ ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประเมินีระโนมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่า ผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกรักใคร่กันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ซึ่ง Mc Gregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนก็เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style เรดคิน เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรดคินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดคินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1.1 Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ

1.2 Autocrat คือผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

1.3 Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

1.4 Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมี ผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดคิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดคินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลดูน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้

วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มี

ความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเบิร์นส์เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้นและเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยี่ดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุมความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งาน

บรรลุดมุงหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสั้ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)
2. การจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ (Management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

จากทฤษฎีที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง มีการพัฒนาตนเองและเปลี่ยนแปลงตนเอง มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่งสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันแต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การได้จากกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับนิยามและความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้นิยามและให้ความหมายภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 76) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิมๆ ที่พันยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างสม่าเสมอ

รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552, หน้า 62) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตนต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้นชี้นำ การให้คำปรึกษา การสั่งการ ตลอดจนการจัดการปัญหาที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

Colin W. Evers & Gabriele Lakomski (2000, p. 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่าง

เหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

Andrew J. DuBrin (1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Stephen H. Davis (1981, p. 40-68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำโดยพื้นฐานจะวัดจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มิได้วัดจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ให้ทั้งงานและกำลังใจในทางจิตวิทยาแก่ลูกน้อง ผู้นำจะมีบทบาทเสมือนแบบจำลอง ที่ผสมผสานความชำนาญด้านเทคนิค ด้านบุคคลและด้านความคิดเข้าไว้ด้วยกัน

Andrew W. Halpin (1966, p. 27-28) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผน และการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์กรเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจและให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตือรือร้นและตั้งใจให้รูปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

รัตติกรณ จงวิศาล (2551, ออนไลน์) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 40-42) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึง โอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

Jame M. Burns (2003, p.26-27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตามโดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p.7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆในการทำงานและการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การรวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นและผู้นำมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

Bernard M. Bass (1997, p. 130-139) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายและว่าที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้ค่านึงถึงประโยชน์ของทีม องค์การนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์การได้ใช้อิทธิพล และอำนาจของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผู้นำต้องการซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและพฤติกรรมทางการบริหารผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมรวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การในอนาคต

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Jame M. Burns

Jame M. Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำไว้ในหนังสือชื่อ Leadership โดยให้ความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) กล่าวคือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามและให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำ

และผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกันซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำคือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำและเปลี่ยนผู้นำไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงัดด้วยอำนาจฝ่ายต่างๆ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนานำเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของ Abraham Maslow ภาวะผู้นำจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (ชีวิน อ่อนละออ, 2553, หน้า 93-94)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bernard M. Bass

Bernard M. Bass (1997, p. 130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำในบทความเรื่อง "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National

Boundaries?" โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำโดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำที่มิใช่นอกจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนและเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบได้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p. 3-4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna

Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986, p. 27-32) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งมีการกิจและลักษณะแตกต่างกัน โดยสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ในประเด็นที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์กรอย่างไรเพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้างขึ้น วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไปและต้องแข่งขันกับต่างชาติในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษา Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูปรวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่และการให้้องค์กรสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการคือ รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing The Need for Change) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (Creating A New Vision) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Institutionalizing The Change)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel

Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (2005, p. 286-289) กล่าวว่า ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้ (1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน (2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น (3) คลองใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง (4) เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม (5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำจากผลการศึกษาของวิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 40-52) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังกตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคงและทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการจัดการจะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-On Effect) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

จากทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความมีบารมีส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทักษะความเป็นผู้นำ มีการเรียนรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับองค์กรและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการโดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้หลากหลายของค์ประกอบ ดังนี้

Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway (1966, p. 827-832) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ (1) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือและไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นผู้มีคุณธรรมร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม บารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลหรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้งทำให้ผู้

ตามนั้บถือ เชื้อฟิง ศรีทธาพร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคตสามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของผู้ตาม (4) การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใดทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญาและ (5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่ายจึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานการให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่นการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

Gary A. Yukl (1998, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่างๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ (2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลและช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร (3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่าง

เข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเทและที่สำคัญคือการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000, p.15-17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 5 องค์ประกอบ คือ (1) บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชมและการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า (3) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผลโดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (4) รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่าและ (5) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้นๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรกเว้นแต่การกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน

จีวิน อ่อนละอ (2553, หน้า 128) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัดคือ (1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี (2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลมี 3 ตัวชี้วัดคือการเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเป็นพี่เลี้ยง (3) องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัดคือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศและ (4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

Stephen R. Covey (2004, p. 254-255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำได้แก่ (1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆแสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถมีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตามและยึดหลักบทความเป็นจริงตามถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตามผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้นสื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตและจัดหางานในแต่ละส่วนผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออกมันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสารโดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและ

บังคับ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การมีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตามเพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆร่วมกันและ(4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคลโดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามรวมถึงต้องการต่างๆเข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีมผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้นช่วยเหลือตนเองได้ ขอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆมาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

AdegokeOke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa (2009, p. 64-72) ได้พัฒนากลอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเองมั่นคงในความประพฤติกล้าที่ขอมรับความผิดพลาดร่วมกันและชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดีและทาการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐานคำถามและปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยากและหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะและ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้นซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ

ใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรำคาญใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองและ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 73-74) ได้อธิบายว่าคุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกรองภาวะหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงานมีความมั่นใจด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดีตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม (3) การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าๆ หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญาและ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการ

ของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตามและรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำได้ด้วย

Bernard M. Bass (1997, p. 756-757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 3 องค์ประกอบคือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือ ไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้นและมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจนแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ออกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, p. 21-25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจโดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีหรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิด

ประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเครพในตนเอง ผู้นำจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพจน์ในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคนรวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเองและ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

	Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio(2006)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	AdegokeOke., Naiaasha Munshi & Fred O. Walumbwa (2000)	Stephen R. Covey (2004)	ชิวิน อ่อนละออ (2553)	James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Dosselle (2000)	Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway(1966)	Bernard M. Bass (1997)	Gary A. Yukl (1998)
การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การคำนึงถึงความเป็นเอกัต ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
การให้การสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
การพัฒนาวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	

จากตารางที่ 2.1 สรุปได้ว่านักวิชาการได้ให้แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล 5) การสร้างแรงจูงใจ 6) การให้การสนับสนุน 7) การพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดมากำหนดเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

2.4 ประสิทธิภาพในองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารณ์ มีผู้ให้ความหมายประสิทธิภาพในองค์การ ไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)

Georgopoulos and Tanenbaum ได้ให้ทัศนะว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ของการที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหายและโดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends) โดยเกณฑ์บ่งชี้ในการวัด ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์การและการปราศจากความกดดันหรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ Schein (1970, p. 177) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง นอกจากนี้ยังให้ใช้ ข้อสังเกตว่า นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การในยุคต้นๆพอใจที่จะกล่าวถึงเพียงเรื่อง " การแสวงหาผลกำไรสูงสุด " (Profitmaximization)

"การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ" "ผลผลิตสูง" (High productivity) และ "ขวัญพนักงานดี" ว่าเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่เพียงพอแล้วแต่ปรากฏว่าเกณฑ์เหล่านี้ไม่เพียงพอที่จะอธิบายความเป็นจริงที่พบต่อมาว่าองค์การซึ่งชอบด้วยเหตุผล (Rational) มีพฤติกรรมที่นำไปสู่ความไม่มีประสิทธิผล ถ้าเกณฑ์เดียวที่องค์การนั้นใช้คือ การให้บริการที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่าองค์การมีหลายหน้าที่ (Multiple functions) ที่จำเป็นจะต้องได้รับการ ปฏิบัติให้ครบถ้วนตลอดจนมีหลายเป้าหมาย (Multiple goals) ซึ่งบางเป้าหมายอาจขัดแย้งกับเป้าหมายอื่น เช่น องค์การที่เป็นมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์หรือ ทัศนสถาน ล้วนมีหลายหน้าที่หรือหลายเป้าหมาย ทุกเป้าหมายเป็นเป้าหมายเบื้องต้น (Primary) มหาวิทยาลัยต้องสอนและในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความรู้ที่เชื่อถือได้ด้วยการวิจัย โรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ก็ต้องดูแลรักษาคนไข้และให้โอกาสการเรียนรู้แก่แพทย์ฝึกงาน ทัศนสถานก็ต้องเก็บตัวอาชญากรไว้เสียจากสังคม ในขณะเดียวกันก็ต้องให้โอกาสฟื้นฟูอาชีพให้เป็นพลเมืองดีต่อไปเมื่อส่งกลับเข้าสังคม ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจะถูกตัดสินด้วยผลการปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งหรือทั้งสองหน้าที่แยกออกจากกันหรือจากการผสมผสานกันหลายหน้าที่

ประสิทธิผลขององค์การตามแนวความคิดตั้งแต่ดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Segmentation) การปฏิบัติงานขององค์การเกือบโดยเด็ดขาดทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์และไม่อาจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้จึงเกิดแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิมคือ แนวความคิด

แบบผสมผสาน (Integration approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งใดเกี่ยวข้องในขอบเขตที่กว้างขวางและเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกัน ลักษณะของแนวความคิดนี้จะไม่หลบเลี่ยงความขัดแย้งแต่จะมองสิ่งขัดแย้ง (Conflicts) เป็นเรื่อง จำเป็นที่ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นแนวทางนี้จึงเป็นพลวัต (Dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดี

ประสิทธิผลตามแนวคิดของนักวิชาการ

ประสิทธิผลตามแนวคิดของ Ivancevich และ Matteson (2002) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

คุณภาพ (Quality) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานในการบริการที่มีคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพและสอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งหน่วยงานมีวิธีการแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ผลผลิต (Productivity) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานว่ามีการบริหารเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม มีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอในให้บริการ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์ที่สำคัญรวมทั้งให้ดูแลได้อย่างถูกต้องปลอดภัยจากภาวะเสี่ยงและภาวะแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น

ประสิทธิภาพ (Efficiency) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรทั้งทางบุคคล เวลาและวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้รวมถึงการเก็บบำรุงรักษาให้คงสภาพพร้อมใช้งานเพื่อให้การผลิตหรือการบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา คำนึงถึงต้นทุนที่เหมาะสมในการให้บริการแต่ละรายสมเหตุสมผล

ความพึงพอใจ (Satisfaction) การรับรู้ที่มีต่อความรู้สึกของบุคลากรในหน่วยงานว่ามีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติ ไม่มีการแสดงพฤติกรรม โยกย้ายงาน เลื่อยขาและคับข้องใจในงาน ไม่ต้องการลาออกหรือขาดงาน

ด้านการปรับตัว (Adaptiveness) การรับรู้ที่มีต่อการตอบสนองและพร้อมที่จะยอมรับระเบียบใหม่และการเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาการบริการที่สอดคล้องกับนโยบาย

การพัฒนา (Development) การรับรู้ที่มีต่อการพัฒนางานภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นมีการจัดเตรียมแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุนใน

การศึกษาต่อ การศึกษาเฉพาะทางรวมถึงการจัดเตรียมการอบรมความรู้ใหม่ๆเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานตลอดจนการให้เวลาและโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดขององค์กร การประสานความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งของคนในองค์กรนั้นๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรและเป็นผลให้เกิดความสำเร็จในงานได้ในที่สุดจะประกอบไปด้วย คุณภาพ (Quality) ผลผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ด้านการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) และการพัฒนา (Development)

2.5 แนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดในเรื่องการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปปัจจัยที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานที่น่าสนใจ ส่วนประกอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Kartz and Kahn, 1987 p. 21.) แนวคิดการนำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ มีการศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ 1) การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ 2) การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ 3) ลักษณะเนื้อหาของงานที่น่าสนใจ 4) การที่ได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน (Hertzberg, 1968 p. 24.)

อิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร คือ 1) กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งในองค์กร โอกาส และอุปสรรค 2) โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยในการทำงาน 3) ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย 4) แบบ (Style) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร 6) ความสามารถ (Skill) 7) ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมของคนในองค์กร (สมยศ นาวิกาน, 2545 หน้า 5)

การที่จะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อม หมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งความต้องการภายนอก ประกอบด้วย 1) รายได้หรือค่าตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน 6) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม 7) การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลันมีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน 8) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง 9) งานสำเร็จทันเวลา 10) ผลของงานได้มาตรฐาน 11) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ 12) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน 13) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี (Abraham Zaleanik and other, 1958, อ้างในวิสูตร มีแก้ว, 2542 หน้า 13)

จากแนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องประกอบไปด้วย กระบวนการการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ ระบบโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริการบุคลากร ค่านิยมของคนในองค์กร ความต้องการทั่วไป รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ถ้าได้รับการตอบสนองการทำงานก็มีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนอง การทำงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพและไม่ประสบผลสำเร็จ

2.6 ทฤษฎีทางการบริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญกับผู้นำและผู้บริหาร ในทุกระดับ ความสามารถในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหารจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีผู้ให้แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร ไว้ดังนี้

2.6.1 พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร

การบริหาร นับว่าเป็นสิ่งที่มีมาควบคู่กับการรวมกลุ่มของมนุษย์ แม้จะไม่มีกรบันทึกไว้เป็นหลักฐานทางทฤษฎีว่าคนในสมัยโบราณเขาใช้หลักการใดในการบริหาร แต่ผลงานของคนในยุคหนึ่งต่างก็ได้ทำให้คนในโลกยุคปัจจุบันต่างก็ต้องพึ่งในความสามารถของเขา สิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่มหิม่าที่เกิดขึ้นอยู่แทบทั่วทุกมุมโลกที่เป็นแหล่งกำเนิด อารยธรรมต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของการบริหารที่ผู้นำเมื่อครั้งโบราณกาล ใช้ในการสร้างงานที่นับเป็นความยิ่งใหญ่ และน่ามหัศจรรย์ยิ่งนักมีตัวอย่างมากมายที่ยังคงเป็นข้อกังขาให้คนในปัจจุบันได้ขบคิดกัน ความสำเร็จเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

หากจะพูดถึงความยิ่งใหญ่ของมวลมนุษยชาติ คงไม่มีใครที่ไม่รู้จักชนชาติอียิปต์ การก่อสร้างปิรามิดแห่งเมืองกิซา ที่ได้ถือกำเนิดขึ้นมากกว่า 2,500 ปี ก่อนคริสตกาล นับเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จและความสามารถของมนุษย์ในการบริหารงานที่ยอดเยี่ยมนัก การกำหนดเป้าหมายของงานที่ยิ่งใหญ่เกิดขึ้นได้อย่างไร มีการรวบรวมทรัพยากร วางแผนและใช้กำลังคนอย่างมหาศาลด้วยวิธีใด แน่นนอนที่สุดงานใหญ่ขนาดนั้นย่อมต้องมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้นำแก้ปัญหาด้วยวิธีใด และที่สำคัญก็คือ ระยะเวลาในการก่อสร้างที่แสนยาวนาน เขาจะมีวิธีในการควบคุมให้คนงานมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานได้อย่างไร

ชนชาติกรีกและโรมันนับเป็นอีกกลุ่มชนหนึ่ง ที่นับได้ว่ามีอัจฉริยภาพอย่างมาก ในเรื่องของการบริหารเช่นเดียวกัน การก่อสร้างสนามกีฬา ถนนหนทาง อาคารขนาดใหญ่ ในขณะที่มนุษย์ยังไม่มีเทคโนโลยีใดๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก เขาเหล่านั้นมีการจัดระบบงานอย่างไร ผลงานที่ยิ่งใหญ่จึงปรากฏสู่สายตาของชาวโลกได้เช่นนั้น และเช่นเดียวกันอารยธรรมทั้งหลายที่สะท้อนให้เห็นในรูปของสิ่งก่อสร้าง ซึ่งปรากฏอยู่ในดินแดนแห่งเอเชียที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างยอดเยี่ยมของมนุษย์ ก็มีอยู่อย่างมากมาย เช่น กำแพงเมืองจีน ปราสาทนครวัด แห่งประเทศกัมพูชา หรือทัชมาฮาลที่มีชื่อเสียงของประเทศอินเดีย

อะไรกันเล่าที่ทำให้การบริหารงานของผู้นำในยุคนั้นประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ชนิดที่คนในปัจจุบันจะทำได้เช่นนั้นหรือไม่ จากการศึกษาเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ และเมื่อนำมาประมวลกันเข้าจะพบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ก็คือ อำนาจและศรัทธา บุคคลใดที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะถือเป็นบุคคลผู้ทรงอำนาจสูงสุด การมีอำนาจส่งผลต่อความสามารถในการควบคุมระบบสังคมและระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ได้ทั้งหมด และเมื่อมีอำนาจมากมายล้นฟ้า จึงเปรียบเสมือนบุคคลซึ่งกุมชะตาชีวิตของกลุ่มคนระดับล่างเอาไว้ทั้งหมด ความศรัทธาในผู้นำของตนจึงเป็นสิ่งที่ตามมา ดังนั้นคนงานจึงอยู่ภายใต้อำนาจของหัวหน้าผู้ควบคุมหรือผู้นำของกลุ่มอย่างไม่มีทางเลือกเลย วิธีการที่จะทำให้คนในสมัยนั้นต้องทำงานก็คือ การใช้อำนาจที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการบังคับ ประกอบกับความศรัทธาในตัวผู้นำที่มีอยู่ จึงไม่แปลกอะไรที่คนในสมัยโบราณสามารถสร้างสิ่งมหัศจรรย์อันเป็นผลงานที่เกิดจากอำนาจและความศรัทธาในตัวผู้นำได้อย่างน่าทึ่งนั่นเอง

นอกเหนือไปจากอำนาจและความศรัทธาที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ยังไม่มีข้อมูลใดๆ ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า มีการสร้างเป็นทฤษฎีทางการบริหารและการมีระบบบริหารที่ชัดเจน ได้เริ่มต้นขึ้นในยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงคริสตศวรรษที่ 19 ทำให้พัฒนาการทางด้านการบริหารมีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ จวบจนปัจจุบัน ศาสตร์แห่งการบริหารยังคงมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเพื่อให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจถึง

พัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มีระบบระเบียบอย่างชัดเจนการศึกษาถึงทฤษฎีการบริหารในยุคต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่จะต้องเป็นอย่างยิ่ง สำหรับนักบริหารทุกท่าน

1. แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

1.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

1.1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor's)

1.1.2 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (Frank, B. Gilbreth & Lillian, E.M. Gilbreth)

1.2 แนวความคิดการจ้ดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

1.2.1 ผลงานของแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber)

1.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management)

1.3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)

1.3.2 ผลงานของกุลิก ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)

1.3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรตตี้ (James D. Mooney., & Alan C. Rieley)

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ สามารถแยกแนวความคิดได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

2.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo)

2.2 แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.2.1 ผลงานของแมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเล็ต (Mary P. Follett)

2.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

2.3.2 ผลงานของดรั๊กกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.3.3 ผลงานของคริส อาร์กีริส (Chris Argyris)

3. แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

3.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)

3.2 แนวความคิดเชิงระบบ (System perspective)

3.3 แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective)

3.3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward)

3.3.2 ผลงานของลอว์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

4. แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization Management) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ คือ การควบคุมคุณภาพ

แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Perspective)

จากแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก (Classical organization theory) ในการแบ่งหน้าที่ในการทำงานจะให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่โดยใช้หลักคุณธรรมในการแบ่งงานเป็นสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นถึงหลักความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ถ้าผู้ใดได้รับหน้าที่และความรับผิดชอบงานใดแล้วก็ให้ไปพัฒนางานนั้นให้จนเกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการวัดความสามารถของคนด้วยการสอบแข่งขันซึ่งเป็นการใช้ระบบคุณธรรม เพราะคนต้องใช้ความสามารถจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งได้ รวมทั้งมีการวัดด้านความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรในด้านภารกิจที่ถูกกำหนดไว้

นอกจากนี้ทฤษฎีในสมัยเดิมยังได้มุ่งเน้นถึงหลักการควบคุม โดยการออกกฎระเบียบ และการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นอกจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความราบรื่น อย่างไรก็ตามยังก่อให้เกิดผลกระทบตามมา เช่น การที่บุคคลจะอิงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การลดลงและมาตรฐานนั้น ถูกนำมาใช้เป็นเป้าหมายแทนที่จะใช้กลไกช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ถ้ากฎระเบียบกำหนดว่าพฤติกรรมลักษณะใดไม่เป็นที่ต้องการผู้ปฏิบัติก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรงข้ามผู้ปฏิบัติควรจะต้องพยายามที่จะทำในสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากไปกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ในงานนั้น จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกนั้น สามารถแยกได้เป็นแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวความคิด ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิด

การจัดองค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ สำหรับแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้ได้รับแรงกระตุ้นมาจากการปฏิบัติทางอุตสาหกรรม

แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ประกอบด้วยแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ และผลงานของเฮนรี แอล แกนทท์ แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการที่สำคัญ คือ ผลงานของแมกซ์เวเบอร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ได้แก่ ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ ผลงานของกุติก ลูเธอร์และเออร์วิค และผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ เป็นต้น

นักทฤษฎีทางการจัดการในสมัยเดิมพยายามที่จะเสนอหลักการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการอย่างเป็นสากลที่สามารถจะนำมาใช้ได้กับทุกประเภทในทุกสถานการณ์ ซึ่งหลักการต่างๆ ที่ได้มีการคิดค้นขึ้นมาจะมีพื้นฐานมาจากความเห็นพ้องกันของนักทฤษฎีในยุคนี้ว่า ในการปฏิบัติงานใดให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการและการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่จะเป็นแนวความคิดที่เกิดจากผลงานของเทย์เลอร์ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้มุ่งเน้นที่จะเพิ่มผลผลิตโดยการใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่เป็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าในการทำงานใดก็ตามจะสามารถใช้หลักทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ได้เสมอ โดยเฉพาะคนงานในระดับปฏิบัติ ซึ่งเทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการจะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังได้เสนอหลักการสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p.155) ดังนี้

1.1.1 การหาวิธีที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (One best way) ของแต่ละงานซึ่งจะต้องรวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงานและสภาวะแวดล้อมของงานที่เหมาะสม

1.1.2 การคัดเลือกคนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็นต่อไป

1.1.3 การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด และทำให้คนงานปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงทำได้โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงที่ทำงาน

1.1.4 การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ เป็นการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติออกจากกัน โดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติให้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคนงานจะรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (The Gilbreth) แฟรงค์และลิลเลียน ผู้สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จากผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐ พบว่า จำนวนครั้งในการเคลื่อนไหวร่างกายของคนงานที่ลดลงและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่าจากการจัดทำภาพยนตร์ที่แสดงการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมาผลงานดังกล่าวถูกใช้เป็นรากฐานในด้านของการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) แฟรงค์และลิลเลียนได้ให้แนวคิดที่ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งทำให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติให้มากที่สุด

1.3 ผลงานของเฮนรี แอล แกนต์ (Henri L. Gantt) แกนต์ ผู้เสนอแนวความคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติและได้เสนอหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยการกระตุ้นและการมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจและงานมีความท้าทายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้นเพื่อมีทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจนเป็นธรรมและมีสัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุมซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติด้วย

2. แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการ

แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยา ได้เสนอลักษณะขององค์การที่เรียกว่า องค์การระบบราชการ อันเป็นองค์การในอุดมคติ เขาเชื่อว่าจะใช้องค์การระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และใช้ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาของการจัดองค์การ สำหรับลักษณะขององค์การ

ระบบราชการของเวเบอร์ คือ จะต้องมีกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน จากการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงาน นั้นได้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในสายการบังคับ บัญชาที่กำหนดขึ้นในองค์กรนี้ จะแสดงการแบ่งระบบของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่ เบื้องล่างผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ สิทธิในการที่จะบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่จะถูกกำหนดไว้ไว้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ ในตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่เป็นเจ้าของจะได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตาม ตำแหน่งยกเว้นแต่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักของความสามารถ ที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งหรือจากการได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์กรระบบ ราชการจะต้องมีการกำหนดกฎและระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้จะทำให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยขององค์กรลักษณะ ขององค์กรระบบราชการในด้านการปฏิบัติงานนั้นจะต้องไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการติดต่อระหว่างเพื่อน ในหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน หรือการติดต่อระหว่างองค์กรกับลูกค้า จะต้องเป็นการติดต่อที่ ไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยจะต้องทำการติดต่ออย่างเป็น

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ

3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ฟาโยล์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ ที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจัดการ โดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงานและผลจาก การปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของฟาโยล์ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิด ของเทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ แนวความคิดของเทย์เลอร์จะให้ความสำคัญกับการจัดการ ในระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยล์จะเน้นการจัดการในระดับสูง

ฟาโยล์ได้ให้แนวคิดในการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการ จัดการได้แก่ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตของ องค์กรจึงต้องมีการวางแผนการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น

การจัดองค์กร เป็นการจัด โครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกตรวจสอบผลผลิต เป็นต้น การ

บังคับบัญชา เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุมเป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ฟาโยล์ได้ให้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Gatewood & Others, 1995, pp.40-41) ดังนี้

3.1.1 อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตามจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

3.1.2 หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลากรในองค์กร

3.1.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

3.1.4 หลักการธารงไว้ซึ่งสายงาน คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่างตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

3.1.5 หลักการแบ่งงานกันทำ คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัดทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

3.1.6 หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

3.1.7 หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหลักการนี้ถือว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนบุคคลเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มนั้น

3.1.8 หลักการให้ประโยชน์ตอบแทน การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรมและให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

3.1.9 หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางและเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแล้ว อำนาจหน้าที่จะต้องมอบหมายไปด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆ ขององค์กรไว้ได้อย่างเหมาะสม

3.1.10 หลักความมีระเบียบเรียบร้อย โดยถือว่าทุกคนในองค์กรจะต้องมีระเบียบ และรู้ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน

3.1.11 หลักความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

3.1.12 หลักมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนงานออกจากงานกลางคันย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

3.1.13 หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์กร และรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น

3.1.14 หลักความสามัคคี ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการของฟาโยล์ พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานโดยใช้ที่ดีที่สุดซึ่งเป็นหลักการและแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน

3.2 ผลงานของกูลิคและเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick) กูลิคและเออร์วิคได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร โดยทั้งสองท่านได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำการ ประสานงาน การจัดแผนงานโดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการบุคลากร สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ในผลงานของกูลิคและเออร์วิคได้มีการแจกแจงเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงาน และวิธีการประสานงานในองค์กรตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอีกด้วย

ส่วนในด้านการจัดโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นการประกันถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะเข้ามาช่วยให้บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเสนอแนะว่าควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การ

คัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่างานนั้นเป็นอาชีพอย่างหนึ่งซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เป็นต้น

3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ (James D. Mooney., & Alan C. Rieley) มูนีและเรลลี่ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและหลักการของการจัดองค์การ นอกจากนี้ในด้านการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นทั้งมูนีและเรลลี่ กล่าวว่าความมั่นคงขององค์การนั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ทุกคนในองค์การมีความมั่นคงและอยู่ในองค์การซึ่งมีโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งท่านทั้งสองให้ข้อเสนอ ดังนี้

3.3.1 หลักการเกี่ยวกับการประสานงาน การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในการรวมความพยายามของบุคลากรในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะประกอบด้วย บุคลากร 2 คนหรือมากกว่าก็ตาม

3.3.2 หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นใน โครงสร้างขององค์การ ในสายการบังคับบัญชานี้จะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนซึ่งมีอำนาจหน้าที่มากที่สุดจนถึงระดับล่าง

3.3.3 การแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านจากกัน ในองค์การใดก็ตามจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านแยกจากกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความถนัด

จากหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน พบว่า ในการตัดสินใจใดๆ นั้น ควรจะให้ผู้ที่ประสบการณ์และข่าวสารข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจ แต่หน่วยงานดังกล่าวอาจไม่ได้เป็นหน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง ประชาสัมพันธ์ รักษาความปลอดภัย เป็นต้น

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยเดิม อาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดหรือทฤษฎีทางการจัดการในองค์การสมัยดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นการให้ความสนใจส่วนใหญ่ในด้านของโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์การถูกมองในด้านลบมากกว่าทางบวก เช่น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้านและไม่สนใจทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อสามารถทำการควบคุมบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด จากการกำหนดให้มีกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ซึ่งในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งถ้าไม่ดำเนินการแล้วพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานจะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้มนุษย์ยังเปรียบได้กับมนุษย์เศรษฐศาสตร์ที่จะมุ่งให้ความสำคัญ และให้ความสนใจเฉพาะฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน ดังนั้นการที่จะจูงใจให้คนงานหรือบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นมานั้น ผู้บริหารจึง

ต้องใช้สิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ เช่น ตัวเงินหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเป็นสิ่งจูงใจ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก จึงมีการกำหนดหลักการที่มีความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กับการประสานงาน ตลอดจนการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งหลักการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ยังเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบัน หลักการที่สำคัญ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, หน้า 48-49) ดังนี้

1. หลักสเกลาร์ หรือสายการบังคับบัญชาเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและมีการแบ่งระดับของสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจากบนสู่ล่างผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

2. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการนี้กล่าวว่าในการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงการสั่งการหรือการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน

3. หลักช่วงการบังคับบัญชา หลักการนี้กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัดเนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัดนั่นเอง

4. หลักการเน้นที่จุดสำคัญ หลักการนี้กล่าวว่าผู้บริหารจะมีเวลาและสมรรถภาพส่วนบุคคลอย่างจำกัดจึงควรละเว้นจากปัญหาการตัดสินใจในปัญหาประจำวันแต่ควรเน้นตัดสินใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญๆ โดยปล่อยให้การแก้ปัญหาประจำวันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างแทน

5. หลักการจัดแบ่งแผนกงาน หลักการนี้กล่าวว่ากิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมจึงควรได้รับการรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่าแผนกงานเพื่อการปฏิบัติและการประสานงานจนเกิดประสิทธิภาพ

6. หลักการเกี่ยวกับหน่วยงานหลักและหน่วยอำนวยการ หลักการนี้กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรควรจัดให้มี 2 หน่วยงานคือหน่วยงานหลักที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และหน่วยงานอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำต่อหน่วยงานหลัก

7. หลักการเกี่ยวกับศูนย์กำไร หลักการนี้กล่าวว่าในโครงสร้างองค์กรควรให้แต่ละหน่วยงานมีนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และบุคลากรเป็นของตนเองรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลกำไร และขาดทุนด้วย จะทำให้หน่วยงานเกิดความรู้สึกในการแข่งขันและทำให้ผลกำไรขององค์กรดีขึ้น

ในยุคสมัยเดิมการมองมนุษย์ในเชิงลบ เช่น มนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่รักความก้าวหน้าการตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามคำสั่งและต้องมีการจูงใจด้วยเงินเท่านั้นจึงจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งแนวคิดต่างๆ ข้างต้นนี้ไม่สามารถนำมาใช้กับการจัดการในปัจจุบันได้ทั้งหมด เนื่องจากมนุษย์มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการศึกษาที่สูงขึ้นเทคโนโลยีมีความทันสมัยกว่าในอดีต นอกจากนี้ยังมีตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคมการเมือง เศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดทางการจัดการในยุคต่อมาที่มีความทันสมัยและมองปัญหาต่างๆ ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่องค์กรได้เผชิญอยู่

อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดการสมัยเดิม ก็มีส่วนช่วยในการนำเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กร และการกำหนดแนวทางการจัดการในสมัยต่อมาได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำและองค์กรเป็นระบบปิด นั่นคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุผลวัตถุประสงค์จะมีเพียงสิ่งที่จะต้องทำ การจัดโครงสร้างองค์กรเพียงเพื่อที่จะประสานงานให้ราบรื่นเท่านั้น จัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ การออกคำสั่งลงไปตามสายการบังคับบัญชา การควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

จากหลักการของการจัดการสมัยเดิมนี้ ผู้เขียนเห็นว่าการกำหนดหลักการหรือแนวทางในการจัดการที่สามารถนำไปใช้กับทุกองค์กรและในทุกสถานการณ์นั้นเป็นไปได้ยาก เช่น ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัดเนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัดเช่นกัน

แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

1. ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของบุคลากรเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงาน สำหรับความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2541, หน้า 186-187) ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่ อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

1.2 ความต้องการความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

1.3 ความต้องการความรักหรือการติดต่อสัมพันธ์ (Social needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อน ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เป็น ความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

1.5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น คือ ความประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ความต้องการ ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน 4 ขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

2. ผลงานของดริกกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor)

ผลงานของแมกเกรเกอร์ นักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎี x และ ทฤษฎี y โดยแมกเกรเกอร์เห็นว่าองค์การในสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และเน้นกฎระเบียบในการกำกับความประพฤติของคน โดยเคร่งครัด ซึ่งแมกเกรเกอร์ให้ชื่อกำกับของนักทฤษฎีเดิมว่า ทฤษฎี x โดยกล่าวว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ไม่ชอบทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบที่จะใช้ให้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษและจูงใจให้ทำงานได้ด้วยตัวเงิน ซึ่งแมกเกรเกอร์นั้นไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดเกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นคนประเภท ทฤษฎี x เขาเห็นว่าองค์การในโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการของแนวคิดเดิมจะไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาให้กับองค์การที่กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ จึงควรต้องมีการปรับหลักการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นแมกเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดใหม่และให้ชื่อทฤษฎี y แมกเกรเกอร์เสนอให้ใช้นี้กล่าวว่ามนุษย์จึงถูกมองว่าเป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รักที่จะทำงานและถ้าจัดสภาวะแวดล้อมของงานได้เหมาะสมก็จะสามารถควบคุมตนเองได้ จากแนวคิดตามทฤษฎี y นี้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่นำมาใช้จูงใจมนุษย์ให้ทำงานได้ดีนั้น ไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ผลดีและการยอมรับของกลุ่มที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

3. ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

อาร์กิริส ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่า ขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ คือ ในช่วงวัยเด็กจะมีลักษณะชอบพึ่งพาผู้อื่น มีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบ ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนักแต่ชอบจะเป็นผู้ตาม มีพฤติกรรมตามใจตัวเอง เป็นต้น และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระ สนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้าง ชอบที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น ชอบจะเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นต้น ซึ่งอาร์กิริสเห็นว่าการใช้ระเบียบเป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์และใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้น จะเป็นการขัดขวางพัฒนาการของมนุษย์ที่จะพัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ และจะเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะทำงานได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์โดยจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และไม่มีโอกาสที่จะท้าทายพฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรนอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรและภาระงานที่เอื้อต่อการสนองตอบความต้องการของมนุษย์ได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าบุคคลคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร ความเต็มใจของบุคคลากรที่จะให้ความร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน คำสั่งจะได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับความพอใจส่วนบุคคลของผู้รับ มีขอบเขตให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่พนักงานขึ้นได้นั้นจะต้องทำให้แต่ละบุคคลเสียสละประโยชน์อันเป็นส่วนตัวออกไป

สำหรับปัญหาด้านโครงสร้างขององค์กรนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการการระหว่างผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เน้นบทบาทของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่จะมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วย ซึ่งนักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์บางท่านได้เสนอว่าผู้บริหารควรจะมุ่งเน้นการจูงใจพนักงานก่อนแล้ว จึงทำการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น เพราะบุคคลจะสละสิ่งที่ตนชอบพอและปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นว่าผลที่ได้นั้นมีมากกว่าผลเสียการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่าการที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือนั้นอาจจะทำได้ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น

เกียรติยศ เงินเดือน หรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงาน โดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

การกำหนดงานหรือการออกแบบงานจัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรกับบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการในการออกแบบขององค์กรหรือการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ ต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์กร สภาพแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบขององค์กรหรือการออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตและการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของบุคลากรและความพึงพอใจในงานเป็นข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้บริหารทราบว่า ผลจากการกำหนดงานนั้น แนวโน้มในอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคลากรขององค์กรต่างๆ จะมีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในบางองค์กรอาจจะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย เช่น ธนาคารพนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้หญิงจะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือ นักวิชาชีพสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่ในอดีตนั้นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นผู้ชายโดยส่วนใหญ่เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อม ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือบุคลากรจะมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมทั้งจะมีเป้าหมายและความคาดหวังจากงานที่ตนปฏิบัติจะแตกต่างจากเดิมที่ต้องการเพียงเงินเดือนและงานที่มั่นคงเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรยังมีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ดังกล่าว จึงจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่

จากแนวความคิดของการจัดการแนวเดิมที่มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้น โครงสร้างที่เป็นทางการที่มีการกำหนดกฎระเบียบวินัยที่เคร่งครัดในการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และการดำเนินการตามหลักการของความมีเหตุผล โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่ชอบทำงานและจำเป็นต้องใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์โดยใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ส่วนแนวความคิดทางการจัดการแนวมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้นก็มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญในตัวคน โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรและมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนรักงาน มีความขยันและความรับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด จากสมมติฐานนี้ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการหาสิ่งที่จูงใจคนให้การยอมรับและร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาในเชิงบวกมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสัมัยใหม่ได้วิจารณ์ว่าแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะมีการทิ้งแนวความคิดยุคเดิม ดังนั้นจึงได้มีแนวความคิดใหม่ขึ้นมาคือแนวความคิดเชิงระบบและแนวความคิดเชิงสถานการณ์แนวความคิดเชิงระบบมองว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การนั้นควรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เพื่อที่จะได้ภาพรวมขององค์การที่ถูกต้อง ไม่ใช่ในแต่ละส่วนแต่ละหน่วยงานในองค์การมาวิเคราะห์แยกจากกัน ซึ่งแนวความคิดเชิงสถานการณ์ที่ยึดถือปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน จึงได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการจูงใจคนให้ทำงาน โดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ องค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ยังได้พัฒนาแนวคิด โดยมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหาของการจัดการมากขึ้นเรียกว่าเป็นแนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 68) ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ

แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดก่อกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้นำนักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหาโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่

หลังจากนั้นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่างๆ จึงได้รับความนิยมในการนำเอามาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์กรโดยทั่วไป เป็นต้น

2. แนวความคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆ ในระบบหรือองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมขององค์กรผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์การรวมจะให้ผลดีมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหาในระบบ โดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ส่วนองค์กรในระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใดๆ นำเข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์กร คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ แนวคิดเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์กรหรือพิจารณาแต่เฉพาะระบบขององค์กร โดยไม่พิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วยจากแนวความคิดเชิงระบบสามารถสรุปหลักการ ตลอดจนแนวความคิดเชิงระบบที่สำคัญ (Stoner, 1978, pp.53-54) ดังนี้

2.1 ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย ในทุกระบบจะมีระบบย่อยหรือส่วนประกอบอย่างน้อยสองส่วนขึ้นไปและส่วนต่างๆ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.2 การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบ การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบจะให้ผลรวมที่มากกว่าการเน้นที่แต่ละส่วนประกอบของระบบแล้วนำมารวมกัน

2.3 การเป็นทั้งระบบปิดและระบบเปิด การมององค์กรว่าเป็นระบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้องค์กรสามารถที่จะสนองตอบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ส่วนระบบปิดซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ใดหนึ่งด้านหนึ่งและไม่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมโดยตรง

2.4 ขอบเขตสิ้นสุดของระบบ ระบบทุกระบบจะสามารถแบ่งแยกประเภทของระบบว่าเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด เส้นกั้นแบ่งขอบเขตของระบบนี้ถ้าเป็นของระบบเปิดจะเปิดรับปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเข้ามาและนำปัจจัยภายในออกสู่สภาวะแวดล้อมภายนอกได้

2.5 ความล้มเหลวของระบบปิด การเป็นระบบปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวได้ง่ายกว่าระบบเปิดเนื่องจากปิดตัวเองจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สำหรับระบบเปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้ดีกว่า เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.6 การใช้ข้อมูลป้อนกลับ ระบบเปิดนั้นต้องการข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้เพื่อปรับตัวให้ดำเนินอยู่ต่อไปได้ การส่งข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ของระบบหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำออกจากระบบ เป็นต้น

2.7 มีการจัดลำดับขั้นของระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตามจะมีลำดับขั้นที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในขณะที่องค์การจะประกอบไปด้วยระบบย่อยนั้นก็จะเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าด้วย เช่น หน่วยงานต่างๆ เป็นระบบย่อยขององค์การนั่นเอง

จากหลักการตามแนวความคิดเชิงระบบดังกล่าวข้างต้นนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีส่วนในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและกันได้อย่างทั่วถึงและมีความชัดเจน นอกจากนี้แนวความคิดเชิงระบบยังช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้องมองหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการจัดองค์การเสมอไป เนื่องจากหลักการของแนวความคิดนี้จะเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ดังนั้นในด้านของโครงสร้างองค์การก็จะมีลักษณะที่เป็นเพียงปัจจัยในการมุ่งเน้น เพื่อการแสวงหาโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมเท่านั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์องค์การแบบแยกส่วนมาเป็นการวิเคราะห์เชิงระบบ ซึ่งนักทฤษฎีเชิงระบบอาจจะไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ที่จะต้องทำความเข้าใจกับส่วนย่อยในระบบก่อน จึงจะสามารถเข้าใจในส่วนรวมได้

3. แนวความคิดเชิงสถานการณ์

ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการแก้ปัญหาของความซับซ้อน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การในปัจจุบันทำให้เกิดแนวความคิดเชิงสถานการณ์ขึ้นมา โดยแนวความคิดเชิงสถานการณ์นี้จะยึดปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบมาเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีกขั้นหนึ่ง คือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ นักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ จะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้เห็นว่าในบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นพิธีการซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะมีมีความยืดหยุ่นก็อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ แต่ในบางกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบปิดหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการและไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

นอกจากนี้ในองค์การหนึ่งองค์การใดอาจจะกำหนดโครงสร้างองค์การแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด และกำหนดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกันนั้นก็ได้อีก เช่น อาจกำหนดโครงสร้างองค์การแบบเป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยการผลิต และองค์การ โครงสร้างแบบไม่เป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดของนักทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้น จะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การนั่นเองสำหรับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ ที่สำคัญมีดังนี้

3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward) จากผลงานการวิจัยของวูดวาร์ด สามารถสรุปได้ว่าการออกแบบ โครงสร้างองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาวะแวดล้อมที่เข้ามากระทบ เช่น จากเทคโนโลยีของแต่ละองค์การหรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ใช้ เช่น ในสภาวะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ในขณะที่สภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาจะสั้นกว่า ดังนั้น โครงสร้างขององค์การในสภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็น โครงสร้างแบบสูง ส่วน โครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า นั้น ควรจะมีลักษณะเป็น โครงสร้างแบบแบนราบ

3.2 ผลงานของลอว์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.) จากผลการวิจัยของลอว์เรนซ์และลอร์ช เป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากผลการวิจัยบริษัท 10 แห่งจากอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมภาชนะบรรจุ เป็นต้น โดยบริษัทที่เลือกมาศึกษานั้นจะมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และทำการวิเคราะห์โครงสร้างภายในของบริษัทในส่วนของความแตกต่างด้าน โครงสร้างและบุคลากรที่อยู่ในแต่ละบริษัท รวมทั้งแนวทางที่บริษัทใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างเหล่านี้

จากแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับการประสานงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งจากทฤษฎีการจัดการแนวใหม่ที่ยึดแนวความคิดเชิงระบบกับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ในเชิงระบบว่าปัจจัยต่างๆ นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะต้องตระหนักถึงความสอดคล้องระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านของการออกแบบ โครงสร้างองค์การหรือวิธีการในการจัดการต่างๆ กล่าวคือ จะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการแต่การจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมของ

องค์การเสมอ ในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นนั้น จะมีลักษณะเป็นวิวัฒนาการ ตั้งแต่แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากนั้นจึงเป็นแนวความคิดเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากการศึกษาที่เกิดการพัฒนาแนวความคิดต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้ไม่มีแนวความคิดใดจะเป็นที่ยอมรับที่จะเป็นแนวความคิดที่มีประสิทธิผลมากที่สุดดังนั้นการนำแนวคิดทางการจัดการใดมาใช้กับองค์การ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เป็นสถานการณ์องค์การเผชิญอยู่มาพิจารณาด้วย

แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการ ที่องค์การต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพยายามในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์การเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ทำให้ลักษณะของการจัดการที่องค์การต้องมุ่งเน้นถึงการปรับตัว ที่มีการให้การยอมรับและปรับปรุงการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตของการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับ โลกที่ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตที่กว้างขวางกว่าตลาดในประเทศ

จากแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์นี้จะให้มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตและราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการยุคนี้ แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางสำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 80-83) ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ องค์การที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับโลกมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ (Quality) ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นการรับประกันด้านคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ขององค์การ

ดังนั้นองค์กรจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดคุณภาพและจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจาก ภายนอกอีกด้วย

2. การควบคุมคุณภาพโดยรวม ตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติการต่างๆ ที่มีกระบวนการที่ขนานกันไว้จะทำให้สามารถทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ก่อนที่จะสายเกินแก้ไข

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยการหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งการเปรียบเทียบนี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติของตนเอง นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

4. การรีออกแบบ ผลจากการปรับปรุงคุณภาพหรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังกล่าวข้างต้น ตามวิธีการของญี่ปุ่นเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดทางการจัดการของการรีออกแบบ (Re-engineering) จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทำทั้งระบบในครั้งเดียว ดังนั้นการปรับปรุงที่เห็นผลสำเร็จได้ องค์กรจะต้องตั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติออกมาจากกฎเกณฑ์และข้อสมมติฐานที่เก่าแก่และล้าสมัย รวมทั้งทำการกำหนดคิดใหม่ทุกระบวนการและทั้งระบบ ตั้งแต่การแสวงหาข้อมูล การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การควบคุมการประเมินผลงาน เป็นต้น

ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผู้บริหารต้องปรับตัวโดยใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนในด้านการสร้างความเข้าใจในกฎและกติกาของประชาคมโลก รวมทั้งระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะการแก้ไขกฎหมายเพื่อการตอบสนองระบบ

การค้าเสรี และสามารถนำองค์การไปอยู่ในสภาวะแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกๆ คนในองค์การก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในยุคของการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์อีกด้วย โดยการทำให้องค์การมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ การนำความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งองค์การควรมุ่งทำให้บุคลากรมีการทำงานแบบทีมงาน ด้วยการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารระดับต่างๆ และมุ่งการจูงใจแบบเน้นผลงานเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต เป็นต้น

จากแนวความคิดของการจัดการในอดีตสรุปได้ว่า จะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ซึ่งผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น คนงานไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ เป็นต้น จนเป็นผลให้ผู้บริหารนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้ได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนดจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สามารถผลักดันให้คนงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ในการแก้ปัญหาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การนั้นสามารถทำได้โดยการจัดโครงสร้างองค์การ และกำหนดแนวทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมได้ เช่น การแสวงหาผู้บริหารที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาบริหารงาน การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำของคนงาน การแสวงหาคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาปฏิบัติการใช้วิธีการจูงใจด้านเงินเดือนและตำแหน่งงาน การสังเกตและวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เป็นต้น

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการ้องค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และ

แนวคิดเชิงสถานการณ์และแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพโดยรวมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ผลของการศึกษาค้นหาข้อมูลงานวิจัย มีผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ไว้ดังนี้

สุธีรา ประดับวงษ์ (2548) กล่าวถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและประสบการณ์ในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยดังนี้

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านบุคลิกภาพที่นำนับถือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคคลและด้านการกระตุ้นโดยใช้สติปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) ประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ด้านการได้รับการพัฒนา ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .013

ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ คือ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กรความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้บุคลิกภาพที่นำนับถือและความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 50.3

สุธีรา ประดับวงษ์, มาริสา ไกรฤกษ์ (2549) กล่าวในภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประสบการณ์ในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลแผนกการพยาบาลศัลยกรรมและออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในแผนกการพยาบาลศัลยกรรมอยู่ในระดับสูงทั้ง 4 ด้าน ซึ่งกล่าวได้ว่าจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบสุขภาพ ทำให้พยาบาลต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท แนวคิดและการบริการพยาบาลต่างๆให้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อพัฒนาคุณภาพของการบริการให้เหมาะสมในบริบทที่เปลี่ยนแปลงนั้น โดยพยาบาลทุกคนต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยตำแหน่งของตนให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่างๆทำให้พยาบาลยุคปัจจุบันเป็นพยาบาลที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อปรับกระบวนการคิดการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเมื่อพยาบาลสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปได้สำเร็จตามที่คาดหวังจะทำให้เกิดความมั่นใจ เกิดความภาคภูมิใจ เกิดการ

ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้ใช้บริการ ทำให้บทบาทในการปฏิบัติงานเด่นชัดจึงสามารถประเมินภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของตนเองได้สูงในทุกด้านและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในแผนกการพยาบาลศัลยกรรมฯ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกล่าวได้ว่า พยาบาลเมื่อใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จจะเกิดการรับรู้ผลงานในด้านบวก เกิดความพึงพอใจ ภูมิใจในงาน เกิดความคาดหวังว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในการทำงานส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหัวหน้างานในสถาบันทางจิตเวชของวิไลนทร ชูโต (2549) ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหัวหน้างานตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถาบันทางจิตเวชพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการของกลุ่มหัวหน้างาน และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในแต่ละองค์ประกอบ โดยเฉพาะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 58.4 เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอธิบายความผันแปรต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหัวหน้างานในสถาบันทางจิตเวชได้ร้อยละ 60.1 ดังนั้นควรมีการสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มงานในสถาบันทางจิตเวชให้มีการทดสอบและฝึกปฏิบัติจริงแล้วประเมินภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลเพื่อนำการพัฒนาไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานควรมีการสนับสนุนการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มงานทุกคนและควรจัดให้มีการฝึกฝนอบรมเพิ่มเติมการปฏิบัติงานทั้งระดับหัวหน้ากลุ่มงานและผู้ปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ตามเป้าหมายที่สถาบันกำหนดไว้ได้ต่อไป

การศึกษาของสุภาวดี นพรุจจินดา (2553) เรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) ผู้นำวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำทางวิชาชีพ 4) นำจริยธรรม 5) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ 6) ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 7) ผู้นำด้านเทคโนโลยีซึ่งองค์ประกอบ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นเป็นอันดับที่ 1 ดังนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญในการส่งเสริมการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการ โน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องยากให้ประสบผลสำเร็จเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้นักบุคลากรพร้อมรับ

การเปลี่ยนแปลง มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับบุคลากรทุกระดับ มีความจับใจทันสมัย คล่องตัวและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์กร ของตนเองตามสภาพเป็นจริง มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องมีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จุดประกายให้ทีมกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่ามีความสามารถในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงต่างๆในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ที่จะ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและส่งเสริมการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยใช้ เทคโนโลยี กล้าเสี่ยงและคิดค้นใหม่ สามารถชี้แจงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน มี ความสามารถในการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารงาน มีความสามารถในการทำความเข้าใจต่อ ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาคาดการณ์เหตุการณ์ได้ดีมีความสามารถในการสื่อความหมายเพื่อการ เปลี่ยนแปลงได้ดีมีความสามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่มและ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้

นอกจากนั้นสัมพรณ ไกรสร (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ของพยาบาลวิชาชีพและภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพการ พยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดชัยภูมิพบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงโดยภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาล วิชาชีพ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพ การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพและปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติกิจกรรมการประกัน คุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดชัยภูมิคือภาวะผู้นำของหัวหน้า งานและประสิทธิภาพการทำงานของพยาบาลวิชาชีพซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 24.3 และยังพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลของพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดชัยภูมิทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นด้านการปฏิบัติตาม มาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงซึ่งข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารการพยาบาลใน โรงพยาบาลชุมชนควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้หัวหน้างานมีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะ ในด้านการเสริมสร้างแรงบันดาลใจซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกอบศักดิ์ มูลมัย (2554) ซึ่ง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน ดังนั้นผู้บริหารและครูผู้สอนจึงควรตระหนักถึง ความสำคัญและส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละด้านให้มีความเหมาะสมเพื่อการ จัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพต่อไป

งานวิจัยของดาเรน (Daren E. Hancott, 2005) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานขององค์กรมหาชนในประเทศแคนาดา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ลี่ หยาน (Li Yan, 2554) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยการแพทย์คุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวมอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามด้านการคลอใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและความท้าทายในกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวมอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามด้านการควบคุมอารมณ์และการสำรวจอารมณ์ของผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผลการศึกษาเพื่อใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรพยาบาลเช่นเดียวกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยและวัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยการแพทย์ฮาร์บินประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนของลูซู (Lu Xu, 2555) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์กรทุกด้านเป็นวัฒนธรรมองค์กรประเภทเด่น ได้แก่ ด้านการสนับสนุน ด้านนวัตกรรม การแข่งขัน การปฏิบัติแบบมุ่งที่ผลงาน ความมีเสถียรภาพ การมุ่งเน้นการให้ รางวัลและความรับผิดชอบทางสังคม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเภทของวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลให้แข็งแกร่งในขณะที่สิ่งแวดล้อมการดูแลสุขภาพมีความซับซ้อน

หวัง เสี่ยวฮุย (Xiaohui Wang, 2011) ยังกล่าวในภาวะผู้นำ : ผลกระทบต่อความพึงพอใจของสมาชิกหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลในประเทศจีน ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลและความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพคลินิกอยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลและความพึงพอใจในการทำงาน สรุปผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารพยาบาลอาจมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพคลินิก

วัชรพล คงมนต์ (2555) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีหลักธรรมและ

จิตสำนึกที่ดีงาม การไม่บิดเบือนข้อมูลและไม่ใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์การแสดงความรักชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาด การพบปะและช่วยเหลือประชาชนสม่ำเสมอและการวางตัวให้เหมาะสม ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญาการสร้างบารมีการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกของประเทศไทย ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมทางจริยธรรมโดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและน้ำหนักองค์ประกอบได้ค่าดังนี้ พฤติกรรมทางจริยธรรมมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.74 และการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยพบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยครั้งนี้การมีหลักธรรมและจิตสำนึกที่ดีงามเท่ากับ 0.77 การพบปะและช่วยเหลือประชาชนสม่ำเสมอเท่ากับ 0.57 การวางตัวให้เหมาะสมเท่ากับ 0.54 การไม่บิดเบือนข้อมูลและไม่ใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์เท่ากับ 0.32 และการแสดงความรักชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาดเท่ากับ 0.30 จากผลการวิจัยได้เสนอให้กำหนดตัวชี้วัดในองค์กรภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐเนื่องจากภาวะผู้นำมีลักษณะเหมาะสมกับองค์กรราชการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและควรพัฒนาข้าราชการไทยให้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้การฝึกอบรมทางจริยธรรม การกำหนดรูปแบบในการฝึกอบรมควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม จริยธรรมเนื่องจากคุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของภาวะผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครวิทยานิพนธ์ (พย.ม.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 404 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอนคือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ .96, .93 และ .93 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล

รัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .680$)

จารุณี อภิธรรมณ์ ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของหน่วยงานภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการมีส่วนร่วมในงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงาน กับประสิทธิผลของหน่วยงาน ประชากรเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในงานและแบบสอบถามประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ .89, .90 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.64$, $SD = .40$) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.86$, $SD = .54$) การมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.35$, $SD = .52$) 2) การมีส่วนร่วมในงานและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลางวิทยานิพนธ์ (พย.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงาน และประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ทีมการพยาบาล 90 ทีมประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพจำนวน 450 คน (ซึ่งได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Avolio, Bass and Jung, 1999) แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในงาน (Lodahl and Kejner, 1965) และแบบสอบถามทั้งหมดผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงได้เท่ากับ .93, .90 และ .91 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและสมการถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอ

ผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง อยู่ในระดับสูง ([Mean] = 4.34, 3.97 และ 3.92 จากช่วงคะแนน 1-5 ตามลำดับ) 2. การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .653$ และ $.474$ ตามลำดับ $p < .05$) 3. ตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การมีส่วนร่วมในงาน (Beta = .565) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Beta = .315) โดยสามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ได้ร้อยละ 51.8

โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ก่อกำเนิดขึ้นจากพระปณิธานแน่วแน่ในศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี องค์ประธานสถาบันวิจัยจุฬารัตน์ที่ทรงก่อตั้งศูนย์ฯแห่งนี้ขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชินีนาถเนื่องในวโรกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 72 พรรษาเมื่อปีพุทธศักราช 2547 และได้เสด็จทรงวางศิลาฤกษ์อาคารที่ทำการโรงพยาบาลศูนย์วิจัยศึกษาและบำบัดโรคมะเร็ง เมื่อวันที่วันพฤหัสบดี ที่ 30 มกราคม 2546 และได้เปิดโรงพยาบาลอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2552 รองรับผู้ป่วยในได้ 100 เตียง โดยทรงมุ่งหวังให้เป็นโรงพยาบาลที่ช่วยเหลือประชาชนชาวไทยที่ยากไร้ให้มีโอกาสรับการรักษาโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และได้รับการรักษาโรคมะเร็งด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและปลอดภัย ทรงมีพระเมตตาต้องการให้คนไทยเข้าถึงการรักษาได้อย่างรวดเร็ว และได้รับการรักษาที่มีมาตรฐานอย่างเท่าเทียม โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้วยการน้อมนำคำสอนสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ทรงลายพระหัตถ์ “ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลากทรัพย์และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์” เป็นปรัชญาให้กับโรงพยาบาลจุฬารัตน์ วิสัยทัศน์ “เป็นโรงพยาบาลที่เป็นเลิศด้านการวิจัยและบริการทางการแพทย์ระดับสากล” ภายใต้พันธกิจ 5 ข้อหลัก ดังนี้ 1. ให้บริการทางการแพทย์ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง และได้มาตรฐานสากล 2. ดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันทางการแพทย์ทั้งในและต่างประเทศ 4. พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศระดับสากล 5. สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยจิตเมตตา และทูลเกล้าขอใช้พระนาม “ CHULABHORN “ กำหนดเป็นคำนิยามให้กับโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ดังนี้ C : Commitment : มุ่งมั่น H : Honesty : ซื่อสัตย์ U : Unity : สามัคคี L : Loyalty : มีศรัทธา A : Altruism : เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง B : Benevolence : เมตตากรุณา H : Happiness : นำพาความสุข O : Opportunity : แสวงหาโอกาส R : Research Excellence : สู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัย N : Networking : สร้างเครือข่ายความร่วมมือ

โรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาลจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลในปี 2557 นับตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมาจำนวนผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้นทุกปี ยอดผู้ป่วยเพิ่มจาก 40,000 รายในปี 2552 มาเป็น 110,000 ราย ในปี 2558 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้นเริ่มมีภาวะแทรกซ้อนมากขึ้น เช่น โรคหัวใจ โรคไต เบาหวาน ความดันโลหิตสูง ด้วยพระกรุณาธิคุณพระองค์มีพระดำริให้ขยายการให้บริการของโรงพยาบาลจุฬารัตน์จากการรักษาเฉพาะทางมะเร็ง เป็นการรักษาแบบทั่วไป เพื่อให้ครอบคลุมโรคต่างๆ ได้มากขึ้นทรงพระกรุณาให้จัดสร้าง “โรงพยาบาลจุฬารัตน์ส่วนขยาย ขนาด 400 เตียง” ในโครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช 90 ปี เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 เพื่อรองรับปริมาณผู้ใช้บริการที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคตโดยก่อสร้างภายในบริเวณศูนย์ราชการโซน C ถนนแจ้งวัฒนะบนพื้นที่ 24 ไร่ มีระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559-2563 และทรงพระกรุณาพระราชทานนาม “ศูนย์การแพทย์ภัทรมหาราชานุสรณ์” ให้เป็นชื่อของอาคาร มีความหมายว่า “ศูนย์การแพทย์ที่ระลึกถึงพระมหากษัตริย์ผู้ประเสริฐยิ่ง” เพื่อถวายสดุดีและระลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และด้วยพระวิสัยทัศน์อันกว้างไกลทรงมีพระวินิจฉัยเห็นชอบก่อตั้ง “ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์” เพื่อผลิตนักวิจัยและแพทย์ฝีมือดีให้กับระบบสาธารณสุขไทย เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2559

ในโอกาสที่ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารีทรงเจริญพระชนมายุครบ 5 รอบ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 เพื่อเฉลิมพระเกียรติและน้อมสำนึกในพระกรุณาธิคุณ ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ จึงได้จัดสร้างอาคารเพื่อขยายการให้บริการของโรงพยาบาลจุฬารัตน์บนพื้นที่ 17 ไร่ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะเพื่อเป็นอาคารผู้ป่วยทั่วไป พระองค์พระราชทานนาม “ศูนย์การแพทย์จุฬารัตน์เฉลิมพระเกียรติ” ซึ่งจะขยายการให้บริการของโรงพยาบาลจุฬารัตน์สู่ความชำนาญเฉพาะทางด้านโรคหัวใจและหลอดเลือด และยังให้บริการครอบคลุมการตรวจรักษาโรคทั่วไป เปิดให้บริการในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 ตลอดระยะเวลา 8 ปีที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์เปิดให้บริการได้พัฒนาก้าวหน้าเป็นอันมาก ดังพระปณิธานขององค์ประธานฯ ซึ่งทรงปฏิบัติพระองค์เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาล พระองค์ทรงเน้นให้บุคลากรมีจิตเมตตาเป็นสำคัญ มีความอดทน ดูแลผู้ป่วยจากหัวใจให้ความรัก ความเมตตากับคนไข้ ให้คิดเสมอว่าคนไข้ทุกคนเป็นเสมือนญาติของเรา พระองค์ทรงอุทิศพระวรกายเพื่อพสกนิกรชาวไทยได้มีสุขภาพอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดี ทรงพัฒนาโรงพยาบาลจุฬารัตน์จากโรงพยาบาลเฉพาะทางโรคมะเร็ง ก้าวสู่การเป็นวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารัตน์

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอในส่วนนี้ออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ ก) ประชากรและตัวอย่าง ข) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ค) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ง) การรวบรวมข้อมูล จ) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ จำนวน 204 ราย

ตัวอย่าง

การคัดเลือกตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose Random Sampling) โดยเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ อย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 187 ราย คิดเป็นร้อยละ 91.67 ของพยาบาลทั้งหมด ดังตารางที่ 3.1 และ ตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 แสดงประชากรและตัวอย่างในการวิจัย

หน่วยงาน	ประชากร	ตัวอย่าง
1. หน่วยงานผู้ป่วยนอก (OPD)	17	14
2. หน่วยงานผู้ป่วยฉุกเฉิน (ER)	13	13
3. หน่วยงานเคมีบำบัด	8	8
4. หน่วยงาน IV Team	3	3

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงาน	ประชากร	ตัวอย่าง
5. ศูนย์สุขภาพสตรี	6	6
6. หน่วยพยาบาลเวชศาสตร์นิวเคลียร์และเพทสแกน	7	6
7. หน่วยพยาบาลรังสีวินิจฉัยและ Intervention	6	6
8. หน่วยพยาบาลรังสีมะเร็งวิทยา	9	9
9. หน่วยหอผู้ป่วยใน 7A	12	12
10. หน่วยหอผู้ป่วยใน 7B	15	15
11. หน่วยหอผู้ป่วยใน 8A	12	12
12. หน่วยหอผู้ป่วยใน 8B	13	13
13. หน่วยหอผู้ป่วยใน 14	12	9
14. หน่วยหอผู้ป่วยวิกฤต (ICU)	17	14
15. หน่วยพยาบาลคลินิกประเมินความเสี่ยง	6	2
16. หน่วยพยาบาลห้องผ่าตัด (OR)	19	16
17. หน่วยพยาบาลวิสัญญี	9	9
18. หน่วยพยาบาลคลินิกการแพทย์ผสมผสานผู้ป่วยมะเร็งและญาติ และส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3	3
19. หน่วยพยาบาลการวางแผนรักษาโรคมะเร็ง (Tumor Board)	2	2
20. โครงการมะเร็งตับและท่อน้ำดี ปี 2553 และ OPD ตับ	3	3
21. โครงการมะเร็งตับ อ.บ้านหลวง จ.น่าน ปี 2554 และ จ.ร้อยเอ็ด ปี 2556	1	1
22. โครงการมะเร็งลำไส้ใหญ่และทวารหนัก ปี 2552, 2556	2	2
23. โครงการมะเร็งปอด ปี 2555	3	3
24. ศูนย์เด็กเล็กคุณภาพโรงพยาบาลจุฬาภรณ์	2	2
25. หน่วยเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ และผ้า	1	1
26. หน่วยควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล (IC)	1	1
27. ผู้ป่วยในพระอนุเคราะห์มูลนิธิจุฬาภรณ์	1	1
28. สำนักงานฝ่ายการพยาบาล	1	1
รวม	204	187

ตารางที่ 3.2 แสดงประชากรและตัวอย่างในการวิจัย ตามโครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษ โรงพยาบาลจุฬารัตน์

กลุ่มงานการพยาบาล	ประชากร	ตัวอย่าง
1.งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก	69	65
2.งานการพยาบาลผู้ป่วยใน	81	75
3.งานการพยาบาลลักษณะพิเศษ	39	32
4.งานการพยาบาลโครงการบำเพ็ญพระกุศล	9	9
5.งานการพยาบาลกิจการพิเศษ	5	5
6.สำนักงานฝ่ายการพยาบาล	1	1
รวม	204	187

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรอิสระ

ภาวะผู้นำ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. การให้การสนับสนุน
6. การสร้างแรงจูงใจ
7. การพัฒนาวิสัยทัศน์

3.2.2 ตัวแปรตาม

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ด้านคุณภาพ
2. ด้านผลผลิตภาพ
3. ด้านประสิทธิภาพ
4. ด้านความพึงพอใจ
5. ด้านการปรับตัว
6. ด้านการพัฒนา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงานการพยาบาลที่ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ คำถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมคำ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีมและปฏิบัติการ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5. การให้การสนับสนุน 6. การสร้างแรงจูงใจ 7. การพัฒนาวิสัยทัศน์ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

ระดับความคิดเห็นมาก ให้ 4 คะแนน

ระดับความคิดเห็นปานกลาง ให้ 3 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อย ให้ 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์แปลผลค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

หลังจากการคำนวณช่วงระดับคะแนนดังกล่าวแล้วนำค่าที่ได้จากการคำนวณมาแบ่งเป็นระดับ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีม มีภาวะผู้นำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีม มีภาวะผู้นำ

ในระดับสูงมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีม มีภาวะผู้นำ

ในระดับสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีม มีภาวะผู้นำ

ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีม มีภาวะผู้นำ
ในระดับต่ำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าทีม มีภาวะผู้นำ
ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลของหน่วยงาน มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่
ด้านคุณภาพ ด้านผลิตภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านการปรับตัว และด้าน
การพัฒนา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามวิธีของลิ
เคิร์ท (Likert)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	ให้	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	ให้	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ใช้เกณฑ์แปลผลค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ประสิทธิภาพของของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ประสิทธิภาพของของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ประสิทธิภาพของของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ประสิทธิภาพของของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ประสิทธิภาพของของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมาก

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ และให้
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความ
ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปรับปรุงแก้ไข

2. นำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับที่ทำการวิจัยจำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมิน
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ของการวิจัยโดยการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
วัตถุประสงค์ หรือการหาค่า IOC (Index of item objective congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน
ตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0	ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามเกณฑ์

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

โดยผลของการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8 -1.0

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับพยาบาลวิชาชีพ สถาบันบาราศนราคร เนื่องจากกลุ่มประชากรมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือมีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ สำหรับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

เมื่อนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วย Cronbach's Alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.8786 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 0.7) จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

จากการทำ Pilot study จำนวน 30 ชุดที่สถาบันบาราศนราครได้นำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วย Cronbach's Alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.8786 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 0.7) จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ โดยกลุ่มประชากรของสถาบันบาราศนราครมีความคล้ายคลึงกับโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในประเด็นดังนี้ โรงพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยวิกฤตมีบริบทที่ไม่ต่างกัน ลักษณะการทำงานไม่แตกต่างกัน การบริหารจัดการเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่แตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานปฏิบัติงานเวลา 07.00-15.00 น. บางหน่วยงานปฏิบัติงานเวลา 08.00-16.00 น. บางหน่วยงานปฏิบัติงานเวลา 07.00-19.00 น. บางหน่วยงานปฏิบัติงานเวลา 08.00-20.00 น. เป็นต้น ภาระงานของพยาบาลวิชาชีพไม่แตกต่างกัน ความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ นอกเหนือจากงานประจำไม่แตกต่างกัน Work load ของพยาบาลวิชาชีพกับมาตรฐานบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของพยาบาลวิชาชีพประกอบด้วย 3 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 มาตรฐานการบริหารองค์กรบริการพยาบาลและผดุงครรภ์ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลและผดุงครรภ์ หมวดที่ 3 มาตรฐานผลลัพธ์การบริการการพยาบาลและผดุงครรภ์ ซึ่งไม่แตกต่างกัน

กระบวนการปกป้องสิทธิผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ ไม่แตกต่างกัน จึงมีความเหมาะสมในการเลือกสถาบันบำราศนราดูรในการทำ Pilot study ของผู้วิจัยในครั้งนี้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) เก็บข้อมูลในวันราชการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 14.00 – 16.00 น.
- 2) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose random sampling)

โดยการสุ่มตัวอย่างกับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป ในวันราชการตั้งแต่วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2561- 19 มิถุนายน พ.ศ. 2561 จำนวน 187 ราย

3.5 การพิทักษ์สิทธิประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภายหลังได้รับการพิจารณาและอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแนบเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง หรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Participant information sheet) เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบถึงสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมในการวิจัย โดยการปฏิเสธการเข้าร่วมในการวิจัยจะไม่มีผลใดๆต่อการปฏิบัติงานและกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดก็ได้ที่ไม่สะดวกหรือทำให้เกิดความคับข้องใจรวมทั้งคำตอบหรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะถือเป็นความลับ โดยผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น (สุกัญญา ประจุกุศล, 2549)

3.6 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ร่วมที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่ายเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและปรับปรุงแก้ไข
2. ผู้วิจัยทำหนังสือจากโครงการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ส่งไปยังผู้บริหารโรงพยาบาลจุฬารัตน์เพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการวิจัยในคนโรงพยาบาลจุฬารัตน์
3. ทำการแจกแบบสอบถามกับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ด้วยตนเอง

4. ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ไปตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถามด้วยตนเองเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment Correlation coefficient) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้เกณฑ์แปลผลระดับความสัมพันธ์ ถ้าค่า r เข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลยโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D.E.1998, p.118)

ค่า r อยู่ระหว่าง 0.90 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่า r อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่า r อยู่ระหว่าง 0.50 - 0.70 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่า r อยู่ระหว่าง 0.30 - 0.50 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่า r อยู่ระหว่าง 0.00 - 0.30 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (Ferguson, 1981:49)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Ferguson, 1981:49)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนน

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

โดยใช้สูตร (Ferguson, 1981:113)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum x$ แทน ผลรวมคะแนนรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum y$ แทน ผลรวมคะแนนรวมของทั้งกลุ่ม

$\sum x^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละกลุ่มตัวอย่างยกกำลังสอง

$\sum y^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละกลุ่มตัวอย่างยกกำลังสอง

$\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y

N แทน จำนวนคนหรือกลุ่มประชากร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไปจำนวนทั้งสิ้น 187 ราย ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาและทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 187 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอ 4 ส่วน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลใด
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์
3. วิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์
4. การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-29 ปี	95	50.80
30-39 ปี	72	38.50
40-49 ปี	16	8.56
50 ปีขึ้นไป	4	2.14
รวม	187	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 20-29 ปี จำนวน 95 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมา อายุ 30-39 ปี จำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.50 อายุ 40-49 ปี จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.56 และ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	153	81.82
สูงกว่าปริญญาตรี	34	18.18
รวม	187	100

จากตาราง 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 153 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.82 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.18

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-3 ปี	62	33.16
4-6 ปี	54	28.88
7 ปีขึ้นไป	71	37.96
รวม	187	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 ปีขึ้นไป จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.96 รองลงมา 1-3 ปี จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.16 และ 4-6 ปี จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.88

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกกลุ่มงานการพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก	65	34.76
งานการพยาบาลผู้ป่วยใน	75	40.11
งานการพยาบาลลักษณะพิเศษ	32	17.11
งานโครงการบำเพ็ญพระกุศล	9	4.81
งานกิจการพิเศษ	5	2.67
สำนักงานฝ่ายการพยาบาล	1	0.54
รวม	187	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน จำนวน 75 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.11 รองลงมางานการพยาบาลผู้ป่วยนอก จำนวน 65 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.76 งานการพยาบาลลักษณะพิเศษ จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.11 งานโครงการบำเพ็ญพระกุศล จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.81 งานกิจการพิเศษ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสำนักงานฝ่ายการพยาบาล จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.54 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ภาพรวม

รายการภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	3.91	0.657	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.82	0.665	สูง
การกระตุ้นทางปัญญา	3.64	0.716	สูง
การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.96	0.676	สูง
การให้การสนับสนุน	3.98	0.622	สูง
การสร้างแรงจูงใจ	3.91	0.643	สูง
การพัฒนาวิสัยทัศน์	3.84	0.614	สูง
รวม	3.87	0.665	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 แยกเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกด้านการให้การสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง รองลง ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับสูง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็นรายด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต	3.65	0.682	สูง
2. ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.04	0.667	สูง
3. ท่านให้ความเป็นมิตร แสดงน้ำใจและความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	0.571	สูงมาก
4. ท่านประพฤติตนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ	3.91	0.552	สูง
5. ท่านกระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.78	0.680	สูง
6. ท่านใช้หลักการอย่างมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น	3.88	0.631	สูง
รวม	3.91	0.657	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.91 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3. ท่านให้ความเป็นมิตร แสดงน้ำใจและความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาข้อที่ 2. ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.04 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4. ท่านประพุดิตนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 6. ท่านใช้หลักการอย่างมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็น ต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 5. ท่านกระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับสูงและข้อที่ 1. ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นรายด้าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ท่านเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.75	0.636	สูง
2. ท่านให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.85	0.638	สูง
3. ท่านมีวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกรักใคร่ผูกพันในหน่วยงาน	3.61	0.704	สูง
4. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.05	0.628	สูง
5. ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของงาน	3.83	0.663	สูง
6. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.80	0.646	สูง
รวม	3.82	0.665	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 4. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 2. ท่านให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 5. ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของงาน มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 6.ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 1.ท่านเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับสูงและข้อที่ 3.ท่านมีวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ ผูกพันในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับสูงตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นรายด้าน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น	3.71	0.624	สูง
2.ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์	3.65	0.649	สูง
3.ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	3.61	0.734	สูง
4.ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching)	3.57	0.861	สูง
5.ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหได้ด้วยตนเอง	3.67	0.686	สูง
รวม	3.64	0.716	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.64 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1.ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับสูง รองลงมา ข้อที่ 5.ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 2.ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/

ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 3. ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 4. ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นรายด้าน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.72	0.680	สูง
2. ท่านรับรู้และเข้าใจว่าผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน	4.09	0.616	สูง
3. ท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานของผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.94	0.669	สูง
4. ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน	3.80	0.646	สูง
5. ท่านยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน	4.24	0.640	สูงมาก
รวม	3.96	0.676	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.96 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 5. ท่านยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 2. ท่านรับรู้และเข้าใจว่าผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 3. ท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานของผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4. ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 1. ท่าน

มอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นรายด้าน ด้านการให้การสนับสนุน

ด้านการให้การสนับสนุน	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ท่านให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน	4.04	0.576	สูง
2. ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา วิชาการ ฯลฯ	4.01	0.647	สูง
3. ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.76	0.623	สูง
4. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.03	0.630	สูง
5. ท่านใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	4.04	0.590	สูง
รวม	3.98	0.622	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าด้านการให้การสนับสนุนในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.98 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1. ท่านให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวและการทำงานและข้อที่ 5. ท่านใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 4. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 2. ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการ ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 3. ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นรายด้านด้านการสร้างแรงจูงใจ

ด้านการสร้างแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความ เกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน	4.01	0.643	สูง
2. ท่านทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและตามผลลัพธ์ ของงาน/ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด/ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.89	0.622	สูง
3. ท่านมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดและทักษะของแต่ละ บุคคล	3.82	0.669	สูง
4. ท่านสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	0.631	สูง
5. ท่านให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ	3.97	0.638	สูง
รวม	3.91	0.643	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าด้านการสร้างแรงจูงใจในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.91 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1. ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับสูง รองลงมา ข้อที่ 5. ท่านให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 2. ท่านทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและตามผลลัพธ์ของงาน/ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด/ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4. ท่านสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 3. ท่านมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดและทักษะของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นรายด้านด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์

ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ท่านสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความ สามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	3.81	0.635	สูง
2. ท่านรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก อย่างเป็นระบบ	3.71	0.598	สูง
3. ท่านส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับ ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.94	0.624	สูง
4. ท่านสามารถปรับทัศนคติ ความคิด และค่านิยม ส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้	3.87	0.626	สูง
5. ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้ วิจารณญาณ อย่างมีเหตุผล	3.88	0.565	สูง
รวม	3.84	0.614	สูง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.84 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3. ท่านส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 5. ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณ อย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4. ท่านสามารถปรับทัศนคติ ความคิด และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 1. ท่านสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความ สามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2. ท่านรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตารางที่ 4.13 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารณ์
ในภาพรวม

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านคุณภาพ	4.25	0.610	สูงมาก
ด้านผลิตภาพ	3.82	0.895	สูง
ด้านประสิทธิภาพ	3.94	0.641	สูง
ด้านความพึงพอใจ	3.93	0.666	สูง
ด้านการปรับตัว	3.82	0.695	สูง
ด้านการพัฒนา	4.15	0.761	สูง
รวม	3.99	0.732	สูง

จากตารางที่ 4.13 พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล
จุฬารณ์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก
ที่สุดคือ ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมา ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับสูง ด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง ด้านความพึง
พอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับสูง ด้านผลิตภาพและด้านการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82
อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.14 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารณ์
รายด้าน ด้านคุณภาพ

ด้านคุณภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.หน่วยงานของท่านให้บริการงานการพยาบาลตาม มาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.22	0.622	สูงมาก
2.หน่วยงานของท่านตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	4.13	0.557	สูง
3.หน่วยงานของท่านมีความตระหนักเรื่องความ ปลอดภัยให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของ โรงพยาบาล	4.39	0.623	สูงมาก
รวม	4.25	0.610	สูงมาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าด้านคุณภาพในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.หน่วยงานของท่านมีความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านให้บริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับสูงมาก และข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์
รายด้าน ด้านผลผลิต

ด้านผลผลิตภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ	3.41	1.024	สูง
2.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ	3.82	0.687	สูง
รวม	3.82	0.895	สูง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าด้านผลผลิตภาพในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์
รายด้าน ด้านประสิทธิภาพ

ด้านประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.หน่วยงานของท่านมีการจัดการด้านเวลาในการดูแลผู้ป่วย/ ผู้มารับบริการแต่ละราย ได้อย่างเหมาะสม เช่น ปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน	3.96	0.603	สูง

เพื่อให้งานสำเร็จทันเวลา เป็นต้น			
2.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที	3.90	0.652	สูง
3.หน่วยงานของท่านมีการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน	3.97	0.667	สูง
รวม	3.94	0.641	สูง

จากตารางที่ 4.16 พบว่าด้านประสิทธิภาพในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.94 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.หน่วยงานของท่านมีการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 1. หน่วยงานของท่านมีการจัดการด้านเวลาในการดูแลผู้ป่วย/ ผู้มารับบริการแต่ละราย ได้อย่างเหมาะสม เช่น ปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อให้งานสำเร็จทันเวลา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ รายด้าน ด้านความพึงพอใจ

ด้านความพึงพอใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน	3.91	0.678	สูง
2.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีความสุขกับงานที่ทำ	3.87	0.707	สูง
3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน	4.02	0.604	สูง
รวม	3.93	0.666	สูง

จากตารางที่ 4.17 พบว่าด้านความพึงพอใจในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 1.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีความสุขกับงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์
รายด้าน ด้านการปรับตัว

ด้านการปรับตัว	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.ท่านยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล	3.98	0.672	สูง
2.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.73	0.668	สูง
3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น	3.76	0.719	สูง
รวม	3.82	0.695	สูง

จากตารางที่ 4.18 พบว่าด้านการปรับตัวในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1.ท่านยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์
รายด้าน ด้านการพัฒนา

ด้านการพัฒนา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการจัดประชุมวิชาการในหน่วยงานเป็นประจำ	4.25	0.766	สูงมาก
2.หน่วยงานของท่านมีข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	3.97	0.768	สูง
3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัดให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการนิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น	4.24	0.717	สูงมาก
รวม	4.15	0.761	สูง

จากตารางที่ 4.19 พบว่าด้านการพัฒนาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.15 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการจัดประชุมวิชาการในหน่วยงานเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาข้อที่ 3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัดให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการนิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับสูงมาก และข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านมีข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y _{tot}
ภาวะผู้นำ							
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือการสร้าง บารมี (X ₁)	.37**	.30**	.36**	.42**	.38**	.35**	.44**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.46**	.36**	.45**	.41**	.36**	.39**	.49**
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.48**	.39**	.46**	.47**	.44**	.45**	.54**
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล(X ₄)	.50**	.34**	.44**	.41**	.42**	.39**	.49**
5. การให้การสนับสนุน(X ₅)	.49**	.37**	.45**	.48**	.44**	.42**	.54**
6. การสร้างแรงจูงใจ(X ₆)	.46**	.39**	.45**	.47**	.42**	.43**	.52**
7. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (X ₇)	.47**	.32**	.47**	.48**	.45**	.44**	.49**
รวม (X_{tot})	.49**	.38**	.46**	.46**	.43**	.42**	.53**

**p<.05

จากตารางที่ 20 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แยกเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .42 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภาน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .30 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ซึ่งการศึกษาค้นคว้าคิดเห็นเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 187 ราย คิดเป็นร้อยละ 91.67 ของพยาบาลวิชาชีพทั้งหมด ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 – 19 มิถุนายน พ.ศ. 2561 ในวันและเวลาราชการ เวลา 14.00 – 16.00 น.

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพที่ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลใด ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) จารุณี อธิฐารมณ (2556) พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2548) ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อการเสนอแนะ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย \bar{X} ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 20-29 ปี จำนวน 95 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมา อายุ 30-39 ปี จำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.50 อายุ 40-49 ปี จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.56 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.14 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาาระดับปริญญาตรี จำนวน 153 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.82 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.18

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 ปีขึ้นไป จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.96 รองลงมา 1-3 ปี จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.16 และ 4-6 ปี จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.88

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน จำนวน 75 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.11 รองลงมา งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก จำนวน 65 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.76 งานการพยาบาลลักษณะพิเศษ จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.11 งานโครงการบำเพ็ญพระกุศล จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.81 งานกิจการพิเศษ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสำนักงานฝ่ายการพยาบาล จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.54 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 แยกเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกด้านการให้การสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง รองลง ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี และการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับสูง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.91 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.ท่านให้ความสำคัญมิตร แสดงน้ำใจและความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมา ข้อที่ 2.ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4.ท่านประพฤติตนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 6.ท่านใช้หลักการอย่างมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 5.ท่านกระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับสูงและข้อที่ 1.ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 4.ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 2.ท่านให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 5.ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 6.ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 1.ท่านเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับสูงและข้อที่ 3.ท่านมีวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกรักดีมีกัน ผูกพันในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับสูงตามลำดับ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.64 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1.ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 5.ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 2.ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 3.ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 4.ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.96 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 5.ท่านยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 2.ท่านรับรู้และเข้าใจว่าผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 3.ท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4.ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 1.ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการให้การสนับสนุน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.98 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1.ท่านให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวและการทำงานและข้อที่ 5.ท่านใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 4.ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 2.ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการ ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 3.ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.91 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1.ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 5.ท่านให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 2.ท่านทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและตามผลลัพธ์ของงาน/ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด/ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4.ท่านสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 3.ท่านมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดและทักษะของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.84 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.ท่านส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 5.ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณ อย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 4.ท่านสามารถปรับทัศนคติ ความคิด และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับสูง ข้อที่ 1.ท่านสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.ท่านรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมา ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับสูง ด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง ด้านความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับสูง ด้านผลผลิตภาพ และด้านการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง

ด้านคุณภาพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก แยกเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.หน่วยงานของท่านมีความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านให้บริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับสูงมาก และข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านผลผลิตภาพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านประสิทธิภาพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.94 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.หน่วยงานของท่านมีการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านมีการจัดการด้านเวลาในการดูแลผู้ป่วย/ ผู้มารับบริการแต่ละราย ได้อย่างเหมาะสม เช่น ปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อให้งานสำเร็จทันเวลา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านความพึงพอใจ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 1.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีความสุขกับงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการปรับตัว ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 1.ท่านยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง รองลงมาข้อที่ 3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับสูง และข้อที่ 2.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ด้านการพัฒนา ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.15 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 1.หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการจัดประชุมวิชาการในหน่วยงานเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาข้อที่ 3.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัดให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการนิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับสูงมาก และข้อที่ 2.หน่วยงานของท่านมีข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แยกเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .42 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภานน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .30 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .46 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิต

ภาพและด้านความพึงพอใจน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .36 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .48 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภาพน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .39 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .50 อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภาพน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .34 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการให้การสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .49 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภาพน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .37 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .47 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภาพน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .39 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .48 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับด้านผลิตภาพน้อยที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .32 อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการให้การสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีระดับภาวะผู้นำสูงด้านการให้การสนับสนุน โดยมี

การให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการ ฯลฯ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีการใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่ว่าการให้การสนับสนุนตามสถานการณ์เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาระดับความสามารถของตนเอง และเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จมากขึ้น เพื่อผลลัพธ์เป็นรางวัล การขึ้นเงินเดือน การให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องชมเชย ส่วนในด้านลบเมื่อกระทำผิดกฎระเบียบจะมีการตักเตือนและทำโทษแต่อยู่ภายใต้ดุลพินิจ และพิจารณาตามความเหมาะสม อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะ หลักข้าราชการกรุงเทพมหานครด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับสำนักการพยาบาล (2550) ที่ว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) คือความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น โดยสอดคล้องกับนิภา อำไพวรรณ (2554) ที่ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องทำงานเป็นทีมกับพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติการพยาบาลบรรลุตามเป้าหมายจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำกัญ โดยมีลักษณะของงานที่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับนภวรรณ คณานุรักษ์ (2554) ที่กล่าวไว้ว่า การให้รางวัล (Reward) แก่บุคลากรโดยการสร้างสรรค์ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมและเหมาะสมลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี และยังสอดคล้องกับผ่องฉวี เพียรรัฐจับ (2546) ที่ว่าผู้บริหารทางการพยาบาล ควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน/สวัสดิการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านสภาพการทำงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยส่งเสริมให้ความสนใจ เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการทำงาน ความก้าวหน้าการพัฒนาตามความรู้ความสามารถ และตามศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่ว่าผู้นำต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ใน

ความต้องการ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล คุณได้ให้คำปรึกษาในการพัฒนาตนเอง ให้ประสบผลสำเร็จ ให้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถโดยยอมรับคุณค่า ความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังสอดคล้องกับสุภาวดี นพรุจจินดา (2553) ที่ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจ ใส่ใจความต้องการและ ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้โอกาสความก้าวหน้าตามศักยภาพที่เป็นอยู่ ไม่ถูกเปรียบเทียบกับ ผู้ที่มีศักยภาพเหนือกว่า ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับรุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ที่กล่าวไว้ว่า ศักยภาพของแต่ละบุคคลมีความ แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงจุดนี้ ต้องรู้จักตัวตนของแต่ละคนเพื่อวางแผนการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น สอดคล้องกับจารุวัฒน์ บุรพันธ์ (2546) ที่กล่าวว่า พยาบาลวิชาชีพต้องมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของผู้ร่วมงาน สามารถมอบหมายงาน ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ ให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนช่วยพัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานแต่ละคน มีความสอดคล้องกับดารินทร์ ลิ้มตระกูล (2557) ที่กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องมีความสามารถในการทราบถึงความต้องการที่แตกต่างของบุคลากรพยาบาล ให้การเอาใจใส่ อย่างเหมาะสม ต้องคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับนักวิจัยที่ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ วชิรา สุเมธวิทย์ (2551), สุธีรา ประดับ วงษ์ (2548), วิลินทร ชูโต (2549), สมพรรณ ไกรสร (2554), มารีและเดบรา (Marie & Debra, 2012)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี และการสร้างแรงจูงใจ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการของพยาบาลวิชาชีพที่ควรมีคือ ด้านบุคลิกภาพที่มีบารมีและน่าเชื่อถือ ซึ่งหมายถึงพยาบาลวิชาชีพควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ น่าเชื่อถือและเคารพยกย่อง เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ชื่นชมและศรัทธา มีวิสัยทัศน์ รอบรู้ใน ศาสตร์ของวิชาชีพและศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ทันสมัย สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทุ่มเท ให้กับการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีเหตุผล ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่น่าชื่นชม ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักข้าราชการ กรุงเทพมหานครและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ (สำนักงาน ก.พ., 2552) มีความสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบ แนวคิดของเบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่ว่า บุคลิกภาพของผู้นำต้องมีพฤติกรรม การแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม มีความน่าเชื่อถือ มีความสามารถพิเศษ มีอิทธิพลที่ เป็นอุดมคติ (Idealized influence or charisma leadership) สอดคล้องกับกองการพยาบาล (2542) ที่ ได้กำหนดความสามารถในการบริหารงานไว้ในมาตรฐานคุณสมบัติของผู้บริหารว่า มีความเป็น

ผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับสมาคมผู้บริหารการพยาบาล แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Organization of Nurse Executives : AONE, 2005) ที่ได้ กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำควรมีทักษะการคิดอย่างมีเหตุผลเป็น พื้นฐาน มีความสามารถในการด้านความคิดเชิงระบบ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้แสวงหาความรู้ มีความ กระตือรือร้นต่อการหาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ส่งเสริมการจัดการ พยาบาลที่ทันสมัย มีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและภายนอกองค์กร มีความ สอดคล้องกับสมยศ นาวิกาน (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความเป็น ผู้นำเชิงบริหารมีสูงมาก เนื่องจากว่าผู้นำจะสร้างความรู้สึกรักของใจ และความศรัทธาที่ เข้มแข็ง สอดคล้องกับ สุธีรา ประดับวงษ์ (2548) ที่ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคของการ เปลี่ยนแปลงนี้ คือ ภาวะผู้นำซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงบุคลิกภาพที่น่านับถือ เป็นคนมีเหตุผล และเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน มีความสอดคล้องกับวัชรพล คงมนต์ (2555) ที่ว่า ข้าราชการ/หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ ควรหมั่นบทบาทในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับจารุณี อิฏฐารมณ (2550) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงาน โดยเฉพาะด้านภาวะ ผู้นำด้านการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับวชิรา สุขเมธีวิทย์ (2554) ที่ว่า การ พัฒนาภาวะผู้นำควรเน้นในเรื่อง การสร้างบารมี และเป็นแบบอย่างที่ดี การกระตือรือร้นจิตวิญญาณ การ ทำงานเป็นทีม คิดด้านบวก มีคุณธรรม จริยธรรม และมุ่งการทำงานที่ตระหนักถึงคุณค่าของงาน ให้ ความสอดคล้องกับผู้วิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ มีบารมี ดังนี้ กอบศักดิ์ มูลมัย (2554), สุภาวดี นพจรจินดา (2553), ทרון (Thorne, 2013), ดาเรน (Daren, 2006), ลีช (Leach, 2005) และผ่องฉวี เพียรรัฐจบ (2546)

ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีระดับภาวะผู้นำสูงในด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความสามารถของการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ยังมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังสามารถ ปรับทัศนคติ ความคิด และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้ มีการแก้ไขปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณ์อย่างมีเหตุผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับเบสส์และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีภาวะผู้นำสูงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีการ

เสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีการให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในหน่วยงาน มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และยังมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของงาน นอกจากนี้ยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับกองการพยาบาล (2542) ที่ได้กำหนดความสามารถในการบริหารงานไว้ในมาตรฐานคุณสมบัติของผู้บริหารว่า มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และยังสอดคล้องกับสมพรรณ ไกรสร (2554) ที่กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานควรหาเทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความกระตือรือร้น อุทิศตนในการทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร และมีค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน มองเห็นคุณค่าในตนเองและรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความหมายและสำคัญ มีความสอดคล้องกับวัชรพล คงมนต์ (2555) ที่ว่า ข้าราชการระดับหัวหน้า ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นให้โอกาส การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานที่เข้มแข็งขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับรุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) และสุภาวดี นพรุจจินดา (2553) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามลงมือปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าแห่งความสำเร็จ ความใฝ่ฝันและแรงบันดาลใจ หรือทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีความสอดคล้องกับเรซิดและสเวนสัน (Razil & Swanson, 2001 อ้างในพระกฤษกร อัครภพเมธี, 2557) ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังว่าปกติ และมุ่งไปทำภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการระดับสูง และทำให้มีความมั่นใจในการใช้ความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกิดปกติ ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิกการ (2549) ที่กล่าวว่า หัวใจของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันดาลความเชื่อของผู้ตามว่า พวกเขาสามารถมีส่วนช่วยอย่างสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยการให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตัวพวกเขามีคุณค่า และช่วยให้พวกเขาได้ใช้ขีดความสามารถส่วนบุคคลอย่างเต็มที่เพื่อที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามด้วยการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น การกระจายอำนาจจะถูกสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน รวมถึงสอดคล้องกับนักวิจัยที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ออรูมา วงษ์

พานิช (2551), วิลินทร ชูโต (2549), สุธีรา ประดับวงษ์ (2548), ลูซุ (Lu Xu, 2012), ลี หยาน (Li Yan, 2011), หวังเสี่ยวฮุย (Xiaohui Wang, 2011) และคาเรน (Daren E. Hancott, 2005)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีภาวะผู้นำสูงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้น โดยเฉพาะปัญหาที่ท้าทายความสามารถของสมาชิกเพื่อพัฒนาและส่งเสริมวิธีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีการคิดแบบสร้างสรรค์ให้กับสมาชิกในการหาแนวทางใหม่ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ ผู้นำต้องมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการกำหนดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไข มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคบ้างแต่ผู้นำต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า กลุ่มสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน นอกจากนี้ในการกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำจะต้องพัฒนาความสามารถให้สมาชิกมีศักยภาพในการตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับเบสส์และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่ว่า ผู้นำเป็นผู้คอยกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาดตนเอง สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์เดิมด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ ร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้รับบริการ สอดคล้องกับสำนักการพยาบาล (2550) ที่ว่า สมรรถนะด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Pro-activeness) ของผู้บริหารทางการพยาบาลคือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ ให้ความสำคัญสอดคล้องกับกอบศักดิ์ มุลมัย (2554) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นเขาว่าปัญญาต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ เรียนรู้วิถีวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับเบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985) คือ การส่งเสริมสนับสนุน การเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating organization learning) เพื่อพัฒนาดตนเองและสมาชิกในองค์กร โดยวิธีการต่างๆรวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่สำเร็จและล้มเหลว มีความสอดคล้องกับผู้วิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระตุ้นโดยใช้สติปัญญา ดังนี้ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556), วชิรา สุขเมธิ

วิทย์ (2554), สมพรรณ ไกรษร (2554), สุธีรา ประดับวงษ์ (2548), วิลินทร ชูโต (2549) และมารีและเดบรา (Marie & Debra, 2013)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์มีการรับรู้ความสามารถด้านการบริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง มีความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาล รองลงมาคือ มีการรับรู้ความสามารถด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์มีการรับรู้ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากรโดยมีการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการจัดประชุมวิชาการในหน่วยงานเป็นประจำ มีข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น มีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัดให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการนิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น ด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์มีการรับรู้ความสามารถด้านการจัดการด้านเวลาในการดูแลผู้ป่วย/ผู้มารับบริการแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม เช่น ปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนเพื่อให้งานสำเร็จทันเวลา เป็นต้น อีกทั้งยังมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที มีการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน ด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์มีความพึงพอใจสูงต่อหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความสุขกับงานที่ทำ มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ด้านผลิตภาพและด้านการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์มีการรับรู้หน่วยงานของตนเองมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ นอกจากนี้รับรู้ว่ามีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล มีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และ

ยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ว่าภาระงานจะเพิ่มมากขึ้นก็ตาม ทั้งหมดที่กล่าวมาสอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich และ Matteson (2002) ที่กล่าวไว้ว่า คุณภาพ (Quality) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานในการบริการที่มีคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ และสอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหน่วยงานมีวิธีการแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพบริการ อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ผลิตภาพ (Productivity) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานว่ามีการบริหารเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานโดยมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม มีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอในการให้บริการ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์ที่สำคัญ รวมทั้งให้การดูแลผู้มารับบริการได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัยจากภาวะเสี่ยง และภาวะแทรกซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้น

ประสิทธิภาพ (Efficiency) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรทั้งทางบุคคล เวลาและวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ รวมถึงการเก็บบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้คงสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อให้การผลิตหรือการบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา คำนึงถึงต้นทุนที่เหมาะสมในการให้บริการแต่ละรายอย่างสมเหตุสมผล

ความพึงพอใจ (Satisfaction) การรับรู้ที่มีต่อความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรในหน่วยงานว่ามีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติ ไม่มีการแสดงพฤติกรรม โยกย้ายงาน เฉื่อยชาและคับข้องใจในงานไม่ต้องการลาออกหรือขาดงาน

ด้านการปรับตัว (Adaptiveness) การรับรู้ที่มีต่อการตอบสนองและพร้อมที่จะยอมรับระเบียบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการบริการให้สอดคล้องกับนโยบาย

การพัฒนา (Development) การรับรู้ที่มีต่อการพัฒนางานภายในหน่วยงาน ให้เป็นไปตามการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีการจัดเตรียมแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน สนับสนุนในการศึกษาต่อ การศึกษาเฉพาะทาง รวมถึงการจัดเตรียมการอบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานตลอดจนการให้เวลาและโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ นั้นจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถปฏิบัติงานการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงาน โดยยึดมั่นต่อผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและองค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาตนเองโดยเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่องาน รวมทั้งมีทักษะที่ดีระหว่างบุคคล และเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคลาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2549) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติด้วย (Kelley, 1988 และ Hughes, Ginnett, and Curphy, 1999) และเมื่อคูเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ด้านความพึงพอใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีภาวะผู้นำในด้านนี้ไม่ว่าจะเป็น การควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีความเป็นมิตร แสดงน้ำใจและความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา การประพฤติตนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ การกระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และการใช้หลักการอย่างมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความตั้งใจและมีความ

กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความสุขกับงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ด้านคุณภาพ ไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยมีการให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีวิธีการทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกรักใคร่ผูกพันในหน่วยงาน มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ การให้บริการงานทางการแพทย์พยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง และความตระหนักเรื่องความปลอดภัยกับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching) และมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ การให้บริการงานทางการแพทย์พยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักเรื่องความปลอดภัยกับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน นอกจากนี้ยังมีการรับรู้และเข้าใจว่าผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีความแตกต่างกัน มีการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน และมีการยกย่องให้เกิดดีต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ การให้บริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและความตระหนักเรื่องความปลอดภัยกับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ด้านการให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการ ฯลฯ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ทั้งการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีการใช้หลักการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ การให้บริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและความตระหนักเรื่องความปลอดภัยกับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ต่อโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและตามผลลัพธ์ของงาน/

ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด/ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาตามความถนัดและทักษะของแต่ละบุคคล มีการสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาและการให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ต่อโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลจุฬารัตน์ นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความสุขกับงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง

ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ต่อโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถปรับทัศนคติ ความคิด และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้ และมีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณ อย่างมีเหตุผล ก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ต่อโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความสุขกับงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดอยู่ 3 ประการ คือ 1) เรื่องระยะเวลาในการวิจัย ใช้ระยะเวลาสั้น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาระยะยาว (Longitudinal) โดยพัฒนารูปแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับประชากรในองค์กรพยาบาลของโรงพยาบาลอื่นๆ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกันว่าได้ข้อสรุปที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรต่อไป 2) เรื่องการตอบแบบสอบถามการวิจัยของพยาบาลวิชาชีพ เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพมีภาระงานมากมายเมื่อปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติงานและในบางครั้งสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในการตอบแบบสอบถามต้องนำกลับไปตอบที่บ้านหรือภายหลังจากสิ้นสุดการปฏิบัติงานในวันนั้นแล้ว และพยาบาลวิชาชีพมีการเปลี่ยนเวรปฏิบัติงานกันทุกวัน บางครั้งเป็นเวรหยุดทำให้ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ภายในวันเดียว จึงเป็นปัจจัยหนึ่งทำให้การวิจัยครั้งนี้ล่าช้า 3) การวิจัยครั้งนี้อยู่ในช่วงไม่ปกติจึงมีอิทธิพลจากปัจจัย

ภายนอกเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินการวิจัย เช่น การสูญเสียพระมหากษัตริย์อันเป็นที่รักของประชาชนชาวไทยในช่วงปลายปี 2559 ประชาชนคนไทยและข้าราชการมีภารกิจหน้าที่เพิ่มมากขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองเบื้องพระยุคลบาทในวาระสุดท้ายเรื่อยมาจนถึงปลายปี 2560 โดยเฉพาะบุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ต่างมีหน้าที่ต้องออกหน่วยแพทย์อาสาที่ห้องสนามหลวงทุกวันตลอดทั้งปี คณะกรรมการการวิจัยในคนของโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีภารกิจสำคัญในพระราชพิธีการมีความจำเป็นต้องเลื่อนการประชุมติดต่อกันหลายครั้งจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้ล่าช้า

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

5.4.1.1 จากผลการวิจัยระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดกว่าทุกด้าน ดังนั้นควรพัฒนาเรื่อง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น การมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

5.4.1.2 จากผลการวิจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านผลิตภาพและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดกว่าทุกด้าน ดังนั้นควรพัฒนาเรื่อง หน่วยงานต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ หน่วยงานต้องมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ บุคลากรต้องยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และบุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจุฬารัตน์

5.4.2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.4.2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทยกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) พยาบาลวิชาชีพทุกภาคของประเทศไทย มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรองจิตต์ เล็กสมบุญสุข. (2555). องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2551). แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข. (2542). มาตรฐานการพยาบาลใน
โรงพยาบาล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กอบศักดิ์ มุลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
กับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี
เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด.
กาลัญ วรพิชิต. (3 พฤศจิกายน 2548). ผู้นำในฝันของสังคมไทย. มติชนรายวัน, 28. จาก
<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q4/article2005nov03p2.htm>
- คัชรินทร์ ตยาดี และคณะ. (2559). ความพร้อมของพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในองค์การ
พยาบาลโรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วารสารพยาบาลตำรวจ. ปีที่
8. ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม.
- จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง. (2557). สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลสังกัด
โรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน,
20, 344-359.
- จารุณี อิกฐารมณ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ
เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จารุวัฒน์ บุรพันธ์. (2546). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิราภรณ์ ดีเมือง. (2558). องค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลเฉพาะทางด้านโรคมะเร็ง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ภรณ์ อนันต์นาวิ และคุณวุฒิ คนฉลาด. (2553). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2554). คุณภาพการให้บริการภาครัฐ : ความหมาย การวัด และการประยุกต์ในระบบบริหารภาครัฐไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 7, 105-146.
- ชีวิน อ่อนละอ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หุมศรี บุญมาไสว. (2553). สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้อีก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐชัชธร สรดาธิพิทักษ์. (2555). ภาวะผู้นำทางการบริหารและความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ดารินทร์ ลิ้มตระกูล. (2557). องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- เดชา เดชะวิฒนไพศาล. (2543). Competency-based human resource management. วารสารการบริหารคน, 21, 11-18.
- ทัศนาศู บุญทอง. (2542). ปฏิรูประบบบริการการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.
- ทัศนีย์ จุลอดุง. (2552). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารสภาการพยาบาล, 24, 43-55.

- ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. พยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. บัณฑิตวิทยาลัย.
- ชนาพร เมธากิวัฒน์. (2546). ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผล ของทีมงาน: กรณีศึกษาวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภวรรณ คณานุรักษ์. (2554). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย หอการค้าไทย, 31, 123-133.
- นฤนันท์ สุริยมณี. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารวิทยบริการ, 22, 30-40.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2552). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2552). การบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โครงการสวัสดิการ วิชาการ สถาบันพระบรมราชชนก.
- นิกา อ่ำไพวรรณ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจของหัวหน้า หอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก. วารสาร การพยาบาลและสุขภาพ, 5, 65-79.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2551). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาล ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2553). ระเบียบวิธีวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไออินเตอร์ มีเดีย.
- ปราณี ริวทอง. (2557). สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร ทางการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ปัญญากรณ์ ชุตังกร. (2556). การสำรวจสถานการณ์ผู้นำทางการพยาบาลแห่งชาติ. วารสารสภาการ พยาบาล, 28, 05-18.

- ผ่องฉวี เพ็ชรรัฐจบ. (2546). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พระกฤษกร อัครภพเมธี. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 9, 383-391. จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/OJED/20574>
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. พยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. บัณฑิตวิทยาลัย.
- พิชญากร ศรีปะ โค. (2558). การพัฒนาวิชาชีพพยาบาล : การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล PROFESSIONAL NURSING DEVELOPMENT: DEVELOPING NURSING LEADERSHI. วารสารพยาบาลทหารบก.
- พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี. (2551). คุณภาพการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: บริษัท วี พี ธี น ท์ (1991) จำกัด.
- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). ตัวแบบสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภณ ใจสมักร. (กรกฎาคม 2555). การดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่และประชาคมอาเซียน. เอกสารประกอบการสอนกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ สำนักวิชาศึกษาทั่วไป, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. จาก http://ge.kbu.ac.th/Download_files/pdf
- รสริน วรรณจิรวีไล. (2555). องค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- รัชนี อยู่ศิริ. (2551). การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย.
- รัตนา ทองสวัสดิ์. (2552). วิชาชีพการพยาบาล หลักการและแนวโน้มน. เชียงใหม่: ธนบรรณการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership Theory

- (ออนไลน์).เข้าถึงได้ จาก:http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=15. (2552, 22 พฤษภาคม).
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ลี หยาน. (2554). ความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยการแพทย์कुหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลูซู. (2555). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยและวัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยการแพทย์ฮาร์บินประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วชิรา สุเมธวิทย์, และคณะ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารเภสัชศาสตร์อีสาน, 7, 61-72.
- วัชรพล คงมนต์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ. (2552). การวิจัยทางการพยาบาล: หลักการและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). เชียงใหม่: โครงการตำรา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตรา กุสุมภ์. (2553). ประเด็นและแนวโน้มวิชาชีพการพยาบาล. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล สหประชาพาณิชย์.
- วิภาวรรณ บัวสรวง. (2551). บทบาทหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า. วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2, 29-40.
- วิลินทร ชูโต. (2549). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มงานในสถาบันทางจิตเวช. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). “ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร,” วารสารศึกษาศาสตร์, 27(3), หน้า 40-52.
- สภาพยาบาล. (2553). พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไข

เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540 และข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศสภาการพยาบาลที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.

สภาพยาบาล. (2555). แผนยุทธศาสตร์สภาการพยาบาล พ.ศ. 2555 -2559. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557, จาก http://www.tnc.or.th/files/2009/12/page-27/_25473.pdf

สมพรรณ ไกรสร. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน กับการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลของ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมยศ นาวิการ. (2549). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

สำนักการพยาบาล. (2549). หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ. นนทบุรี : สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทพี.เอ.ลิวิ่งจำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไทย(พ.ศ.2556-2561). สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557, จากสำนักงานก.พ. เว็บไซต์: <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศช่วงแผนการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรีนติ้ง.

สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระพาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. (2556). บทบาทองค์การวิชาชีพ. เอกสารประชุมประจำปี 2556 ชมรมผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557. จาก <http://www.thaicne.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=539327717>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุธีรา ประดับวงษ์, และมาริสสา ไกรฤกษ์. (2549). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประสพการณ์ในการทำงาน

- และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลแผนกการพยาบาลศัลยกรรมและ
ออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลศรี-นครินทร์. ศรีนครินทร์เวชสาร, 21, 107-115.
- สุธีรา ประดับวงษ์. (2548). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และประสพการณ์ในการทำงานต่อ
ความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย.
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ผู้นำ: ในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารพยาบาลทหารบก. ปีที่ 15; ฉบับที่ 2
: 41-49.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: บัญญัติ 10 ประการของผู้นำทางการพยาบาล.
วารสารพยาบาลทหารบก. ปีที่15; ฉบับที่ 3 : 44-48.
- สุภาวดี นพรุจจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม
การทำงานตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน.
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- โสภา อิศระณรงค์พันธ์. (2552). การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
โรงพยาบาลทั่วไป. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 21, 30-41.
- อรอุมา วงษ์พานิช. (2551). ภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในช่วงปีพ.ศ.2551-2560. วารสาร
สภาการพยาบาล, 23, 105-117.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหารคน, 21,
11-18.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2553). การพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่2. เชียงใหม่ : คณะ
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภาษาต่างประเทศ

- Almutairi, E. S. (2011). Transformational leadership, collaborative nurse management and their relationships to staff nurse job satisfaction. Master of Science in Nursing San Diego State University, USA.
- American Organization of Nursing Executive. (2005). AONE Nursing executive competencies. *Nurse Leadership*, 3(1), 15-22.
- Barlow, K. M. (2013). A meta-analysis of transformational leadership and subordinate nursing personnel organizational commitment, job satisfaction, and turnover intentions. Ph.D, University of Maryland, USA.
- Bass, B. M. (1995). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The free press.
- Bass, B.M, & Bruce, J.A. (1994).*Improving organizational effectiveness through transformational leadership* , New York: The free press.
- Bass, B. M., & Riggio, E. G. (2006). *Transformational Leadership* (2nded.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (pp. 152-155).
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Best, J. W. (1997). *Research in education*. New Jersey: Prentice-Hall. 103.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Brusca, J.K. (2013). Transformational and transactional leadership behaviors: Building a bridge across the chasm of perception. D.Ed, Capella University, USA.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Rows Publishers Inc.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992).*A first course in factor analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Duda, J.L. (2005). Motivation in sport: The relevance of competence and achievement goals. In A.J. Elliot & C. S. Dweek (Eds), *Handbook of competence and motivation* (pp. 318-335). New York: Guilford Press.
- Daren E. Hancott. (2005). The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada. Ph.D., Capella University.

- Doody, O., & Doody, C.M. (2012). Transformational leadership in nursing practice. Ph.D., University of Limerick, Ireland.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate data analysis. 7th ed.: New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hancott, D. E. (2005). The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada. Ph.D., Capella University, Canada.
- Hutchinsona, M., & Jacksonb, D. (2013). Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation, *Nursing Inquiry*, 20, 11–22.
- Kellowaya, E. K., Turnerb, N., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 39-55.
- Kelly, P. (2008). *Nursing leadership & management*. New York: Thomson Delmar Learning.
- Kirk, H. (2008). Nurse executive director effectiveness: a systemic review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 16(3), 374-381.
- Lacasse, C. (2013). Developing nursing leaders for the future: achieving competency for transformational leadership. *Oncology Nursing Forum*, 40, 431-433.
- Leach, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 35, 5-7.
- Linda K.C. (1994). Nurse manager competencies. *JONA*, 24(4) April, 56-64.
- Marelli, A.F., J. Tondara, and M.A. Hoge. (2005). "Strategies for Developing Competency Model." *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5/6), 533-561.
- Marquis B.L. and Huston C.J. (2000). *Leadership roles and management functions in nursing. Theory and application*. 3rd. New York: Lippincott.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American psychologist*. Retrieved June 10, 2013, from <http://www.ei>. Haygroup.com.
- McClelland, D.C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 5-6.104
- Ming Liu. (2007). Development of competency inventory for registered nurses in the People's

- Republic of China: Scale development. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 805-813.
- Oncology Nursing Society. (2014). *Oncology Nursing Society Leadership Competencies*. Retrieved June 15, 2014, from <https://www.ons.org/sites/default/files/leadershipcomps.pdf>.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training*. Virginia: American society for training and development.
- Patricia S.Y. and Karren. E. (2006). *Beyond Leading and Managing*. USA. Elsevier.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Focus on research methods: Is the CVI an acceptable indicator of content validity? appraisal and recommendations. *Research in nursing and health*, 30(1), 459-467.
- Roussel, L., & Swansburg, R. C. (2009). *Management and leadership for nurse administrators*. London: Jones and Bartlett.
- Sherman, G. (2004). *Competency based HRM: a strategic resource for competency mapping*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Sherman, R.O. (2003). Development of a Leadership Competency Model. *Journal of Nursing Administration*, 37(2) February, 85-94.
- Sherman, R.O., Bishop, M., Eggenberger, T., & Karden, R. (2007). Development of a leadership competency model from insights shared by nurse managers. *Journal of nursing administration*, 37, 85-94.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment, *Hospital Topics: Research and perspectives on healthcare*, 84, 22-25.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: The free press.
- Sullivan, E.J. and Decker, P.J. (2005). *Effective leadership and management in Nursing* 6th ed.: New York: Pearson Education.
- Thorne, M. (2013). *Transformational leadership applied to nurse managers*. Ph.D, Walden University, USA.
- Wang, X. H., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2009). The relationship between

Nursemanagers' transformational leadership and staff nurses' job satisfaction.
Journal of Nursing Administration, 9(9), 1-3.

Watkins, H. (2010). An overview of the role of nurses and midwives in leadership and management in Euro. Canadian health services research foundation, Canada.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานใน
โรงพยาบาลจุฬารัตน์

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1	อายุ <input type="checkbox"/> 20 - 29 ปี <input type="checkbox"/> 40 - 49 ปี <input type="checkbox"/> 30 - 39 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล <input type="checkbox"/> งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก <input type="checkbox"/> งานการพยาบาลผู้ป่วยใน <input type="checkbox"/> งานการพยาบาลลักษณะพิเศษ <input type="checkbox"/> งานโครงการบำเพ็ญพระกุศล <input type="checkbox"/> งานกิจการพิเศษ <input type="checkbox"/> สำนักงานฝ่ายการพยาบาล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ประสบการณ์การปฏิบัติงานใน ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ <input type="checkbox"/> 1-3 ปี <input type="checkbox"/> 4-6 ปี <input type="checkbox"/> 7 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้าง บารมี								
1	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ในสถานการณ์วิกฤต	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
3	ท่านให้ความเป็นมิตร แสดงน้ำใจและ ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4	ท่านประพฤติตนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5	ท่านกระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
6	ท่านใช้หลักการอย่างมีเหตุผลในการ แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ								
7	ท่านเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
8	ท่านให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
9	ท่านมีวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรับผิดชอบ ผูกพันในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
10	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
11	ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
12	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
การกระตุ้นทางปัญญา								
13	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
14	ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
15	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
17	ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
18	ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
19	ท่านรับรู้และเข้าใจว่าผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
20	ท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
21	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
22	ท่านยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
23	ท่านให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
24	ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา วิชาการ ฯลฯ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การให้การสนับสนุน								
25	ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตาม ความสามารถและความสนใจของผู้ ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
26	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
27	ท่านใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วน ร่วม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
การสร้างแรงจูงใจ								
28	ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่ง กันและกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
29	ท่านทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับ ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตาม ความสามารถและตามผลลัพธ์ของงาน/ ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด/ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
30	ท่านมอบหมายความรับผิดชอบให้กับ ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความ ถนัดและทักษะของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
31	ท่านสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
32	ท่านให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
การพัฒนาวิสัยทัศน์								
33	ท่านสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
34	ท่านรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
35	ท่านส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
36	ท่านสามารถปรับทัศนคติ ความคิดและค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
37	ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
ด้านคุณภาพ								
1	หน่วยงานของท่านให้บริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านมีความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านผลิตภาพ								
4	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ ชับซ้อน เพื่อให้งานสำเร็จทันเวลาเป็นต้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
7	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันที่	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
8	หน่วยงานของท่านมีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านความพึงพอใจ								
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีความสุขกับงานที่ทำ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
11	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านการปรับตัว								
12	ท่านอย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาลยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
13	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
14	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
ด้านการพัฒนา								
15	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วม ประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการ จัดประชุมวิชาการในหน่วย งานเป็น ประจำ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
16	หน่วยงานของท่านมีข้อมูลสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรใน หน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
17	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความ กระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรม ต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัด ให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการ นิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรใน หน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานใน
โรงพยาบาลอุพารณ์

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	169.8667	560.120	.092	.886
b2	169.3667	574.723	-.188	.889
b3	169.0667	572.133	-.113	.891
b4	169.4000	524.041	.646	.878
b5	169.1667	523.109	.696	.877
b6	169.0667	531.789	.611	.879
b7	169.3667	554.309	.180	.885

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b8	169.2333	528.392	.581	.879
b9	169.3333	545.540	.338	.883
b10	168.9333	537.168	.387	.882
b11	169.1667	564.006	.007	.888
b12	169.2667	558.478	.073	.887
b13	169.4333	533.151	.598	.879
b14	169.3667	542.102	.397	.882
b15	169.0333	548.585	.301	.883
b16	169.0333	535.964	.612	.879
b17	168.8000	554.028	.288	.883
b18	168.4667	556.326	.244	.884
b19	168.1333	544.602	.607	.881
b20	168.3000	549.597	.458	.882
b21	168.5000	556.121	.372	.883
b22	168.0000	550.690	.512	.882
b23	168.2000	551.752	.514	.882
b24	168.1667	555.316	.253	.884
b25	168.4667	561.913	.136	.885
b26	168.2000	561.476	.212	.884
b27	168.2667	562.823	.154	.885
b28	168.2333	549.151	.535	.882
b29	168.3667	555.482	.320	.883
b30	168.9667	537.689	.497	.880
b31	169.1000	541.679	.386	.882
b32	169.4667	529.499	.485	.880
b33	169.3000	535.528	.486	.880
b34	169.1667	539.592	.469	.881

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b35	168.8667	526.120	.701	.878
b36	168.6000	541.214	.553	.880
b37	168.8333	532.351	.596	.879
c1	169.2000	521.752	.634	.878
c2	169.4667	524.051	.547	.879
c3	168.8667	518.533	.549	.879
c4	168.9000	551.748	.239	.884
c5	169.4333	557.013	.116	.886
c6	169.1667	568.557	-.065	.890
c7	169.5000	569.155	-.074	.889
c8	168.3667	557.275	.228	.884
c9	168.6000	565.766	-.006	.886
c10	168.7000	561.252	.118	.885
c11	169.0333	531.551	.564	.879
c12	168.7000	578.631	-.225	.891
c13	169.3333	552.644	.218	.884
c14	169.5333	538.602	.419	.881
c15	169.6000	547.007	.205	.886
c16	169.0667	523.306	.658	.878
c17	169.1000	522.990	.588	.878



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ประวัติผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการทำวิจัย

จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ดังนี้

1. ผศ.ดร.จรัญญา ปานเจริญ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการ
2. ดร.เบญจมาภรณ์ อิศรเดช อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
3. นางมาริษา สมบัติบุรณ รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล กิจการพิเศษ และโครงการตาม พระดำริโรงพยาบาลจุฬาภรณ์
4. นางสาววิริยา บุญช่วย หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาภรณ์
5. นางสาวรัตนา จุลสวัสดิ์ รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ด้านบริหาร โรงพยาบาลจุฬาภรณ์

ประวัติผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัย

1. ผศ.ดร.จรัญญา ปานเจริญ

การศึกษา

1. Ph.D. (Commerce), Murdoch University, Australia
2. M.Com (Operations Management), University of Wollongong, Australia
3. B.B.A. (Accounting), Assumption University, Thailand

การทำงาน

- | | |
|---------------|--|
| 2557-ปัจจุบัน | ผู้ช่วยรองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะบริหารธุรกิจ |
| 2555-2556 | ผู้อำนวยการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต |
| 2550-2554 | รองผู้อำนวยการ โครงการสาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2548-2549 | รองผู้อำนวยการ ศูนย์บัณฑิตศึกษา ทางบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2545-2548 | รองผู้อำนวยการ โครงการสาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2547 | Visiting Assistant Professor University of La Verne, California, USA |
| 2545 | อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2542-2544 | Research Assistant Asian Business Research Centre, Murdoch University, Australia |
| 2537-2538 | พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ บริษัท สยามซีดีซีเนดิเคท ไฟแนนซ์แอนด์เซกเคียวลิตี จำกัด |
| 2537 | พนักงานฝ่ายเงินตราต่างประเทศ บจก. ธนาคารนครหลวงไทย สาขาแม่สาย |

ความเชี่ยวชาญ

- ระเบียบวิธีวิจัย
- การจัดการ
- OB
- การจัดการคุณภาพ

2. ดร.เบญจมาภรณ์ อิศรเดช

การศึกษา

1. M.Sc (Telecommunications Systems Management), National University, U.S.A.
2. M.B.A. (Management), United States International University, U.S.A.
3. D.B.A. (Management), The California School of International Management, U.S.A

การทำงาน

2547 – ปัจจุบัน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ประสบการณ์การสอน

การจัดการคุณภาพ
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

3. นางมาริษา สมบัติบุรณ์

การศึกษา

1. Diploma in Nursing and Midwifery (1965), Faculty of Medicine, Mahidol University.
2. Bachelor of Science (Nursing Management) (1984), New York University, U.S.A.
3. Bachelor of Public Health, School of Health Science (1984), Sukhothai Thammathirat Open University.
4. Master of Science (Nursing management) (1989), New York University, U.S.A.
5. Diploma in Mini MBA (1985), Thammasat University.
6. Diploma in Training Offers (1990), Mahidol University.
7. Diploma in Mini MBA (1994), Mahidol University.
8. Bachelor of Nursing (1997), Faculty of Nursing, Mahidol University.

ประสบการณ์การทำงาน (รับราชการ พ.ศ. 2508 ถึงปัจจุบัน)

2542 - 2546	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยคณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
2541	รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
2538	หัวหน้างานการพยาบาลรังสีวิทยา โรงพยาบาลศิริราช
2533	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
2519	ผู้ตรวจการพยาบาล แผนกตรวจรักษาผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลศิริราช
2516	หัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกตรวจรักษาผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลศิริราช

- 2508 บรรจู่เข้ารับราชการ พยาบาลประจำ แผนกตรวจรักษาผู้ป่วยนอก
โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล บรรจู่ในอัตราชั้นตรี
อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยมหิดล

หลังจากเกษียณอายุราชการ (1 ตุลาคม 2546) ถึง ปัจจุบัน

- 2557- ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล กิจการพิเศษ และโครงการตาม
พระดำริ โรงพยาบาลจุฬารัตน์
- 2552 ได้รับโปรดเกล้าจาก ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัย
ลักษณ์อัครราชกุมารี องค์ประธานสถาบันวิจัยจุฬารัตน์ ให้เป็นหัวหน้า
พยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์
- 2548 – 2551 ที่ปรึกษาสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ)
- 2546- 2549 ผู้จัดการพยาบาลคลินิกพิเศษ โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริ
ราชพยาบาล

งานหลังเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2546 – ปัจจุบัน

1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. เป็นกรรมการสรรหาหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
3. เป็นวิทยากร อาจารย์พิเศษ หลักสูตรดังนี้ หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการ
บริหาร,พฤติกรรมบริการ,การบริหารความขัดแย้ง,การบริหารเวลา, ภาวะผู้นำทางการพยาบาล,กล
ยุทธ์ทางการพยาบาลและการประเมินผล,ระบบมาตรฐานการบริการสาธารณสุข, เป้าหมาย
ความสำเร็จเพื่อการประยุกต์ใช้,การเป็นผู้ตรวจสอบภายใน Basic Auditor , การพยาบาลพื้นฐาน,
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ, การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ, กลยุทธ์การทำงาน
เพื่อความสำเร็จขององค์กร,How to be a good image, บริการด้วยใจเพื่อผู้ใช้บริการ, Leadershop &
Negotiate, พฤติกรรมบริการเชิงรุก, การเป็นผู้นำทีม: บุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์, ระบบ
บริการเชิงรุก: คุณภาพและความสมดุล, การพัฒนานุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์, กลยุทธ์ทางการ
พยาบาลและการประเมินผล, กลยุทธ์พิชิตใจผู้ใช้บริการ, ภาวะผู้นำกับผลสำเร็จขององค์กร, นำ
ทีมงานอย่างไรให้ได้ HA , System Approach: New Challenges for Nursings Quality,การพัฒนา
คุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข กรุงเทพฯ(56 ศูนย์) ฯลฯ

4. นางสาววริยา บุญช่วย, RN, MSN, APN

การศึกษา

- 2554 ประกาศนียบัตรการบริหารโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2554 วุฒิปริญญาตรีปฏิบัติการพยาบาลชั้นสูง (สาขาอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์)
- 2552 ประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2548 ประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลเวชปฏิบัติทั่วไป (การรักษาโรคเบื้องต้น) วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
- 2544 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต(การพยาบาลผู้ใหญ่): ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2540 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (การบริหาร โรงพยาบาล): มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 2537 ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์:วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสวรรค์ประชารักษ์

การทำงาน

- ต.ค.59-ปัจจุบัน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์
- เม.ย.59-ก.ย.59 รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านบริหาร
- 2556- เม.ย.59 หัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์
- 2552-2556 หัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลจุฬารัตน์
- 2551-2552 พยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลจุฬารัตน์
- 2547-2551 อาจารย์ ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
- 2537-2547 พยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย โรงพยาบาลชัยนาท

5. นางสาวรัตนา จุลสวัสดิ์

การศึกษา

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การพยาบาลและผดุงครรภ์) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การทำงาน ผู้จัดการแผนกอายุรกรรม 2 โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ด้านบริหาร โรงพยาบาลจุฬารัตน์

รายชื่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

- | | |
|---|---|
| 1. ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| 3. ดร.โสภณ เข้มกลิ่น | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 4. ดร.รชฎ ขำบุญ | กรรมการ |



ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์
ต่อการพัฒนาบุคลากรและทีมงานพยาบาล ทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาล
วิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ
 - ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อการเสนอแนะ
2. กรุณาอ่านแบบสอบถามก่อนตอบแบบคำถามโดยละเอียด
3. ผู้วิจัยขอรับรองว่า คำตอบของท่านจะไม่ได้รับการเปิดเผยในที่ใดๆ นอกจากนำเสนอข้อมูลใน
ภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียประการใดต่อท่าน

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

เสาวนีย์ วงษ์พัชรวรากล
ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคล**คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ตรงกับท่าน

1. อายุ

- 20 - 29 ปี
- 30 - 39 ปี
- 40 - 49 ปี
- 50 ปีขึ้นไป

2. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลใด

- งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก
- งานการพยาบาลผู้ป่วยใน
- งานการพยาบาลลักษณะพิเศษ
- งานโครงการบำเพ็ญพระกุศล
- งานกิจการพิเศษ
- สำนักงานฝ่ายการพยาบาล

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพของท่าน

- 1-3 ปี
- 4-6 ปี
- 7 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ภาวะผู้นำ

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว โดยมีเกณฑ์ในการตอบดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงมาก |
| 3 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อย |
| 1 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด |

ข้อที่	รายการภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี					
1	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต					
2	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					
3	ท่านให้ความสำคัญมิตร แสดงน้ำใจและความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	ท่านประพฤติตนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ					
5	ท่านกระตุ้นเตือนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
6	ท่านใช้หลักการอย่างมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
		ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				

ข้อที่	รายการภาวะผู้นำ	5	4	3	2	1
	การสร้างแรงบันดาลใจ					
7	ท่านเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย					
8	ท่านให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
9	ท่านมีวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกยึดมั่น ผูกพันในหน่วยงาน					
10	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ					
11	ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของงาน					
12	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
	การกระตุ้นทางปัญญา					
13	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาใน หน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น					
14	ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่ สร้างสรรค์					
15	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาใน หน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงาน					

ข้อที่	รายการภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
16	ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching)					
17	ท่านมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง					
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
18	ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน					
19	ท่านรับรู้และเข้าใจว่าผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน					
20	ท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน					
21	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน					
22	ท่านยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
	การให้การสนับสนุน					
23	ท่านให้กำลังใจและดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน					

ข้อที่	รายการภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
24	ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการ ฯลฯ					
25	ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน					
26	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
27	ท่านใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม					
	การสร้างแรงจูงใจ					
28	ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน					
29	ท่านทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและตามผลผลิตของงาน/ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด/ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
30	ท่านมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดและทักษะของแต่ละบุคคล					
31	ท่านสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	รายการภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
32	ท่านให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ					
	การพัฒนาวิสัยทัศน์					
33	ท่านสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนตามความ สามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล					
34	ท่านรวบรวมข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก อย่างเป็นระบบ					
35	ท่านส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับ ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา					
36	ท่านสามารถปรับทัศนคติ ความคิด และค่านิยม ส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้					
37	ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้ วิจารณญาณ อย่างมีเหตุผล					

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับท่าน มากที่สุด เพียงข้อเดียว โดยมีเกณฑ์ในการตอบ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงมาก |
| 3 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อย |
| 1 | หมายถึง | ข้อความในประโยคนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด |

ข้อที่	รายการประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
	ด้านคุณภาพ					
1	หน่วยงานของท่านให้บริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
2	หน่วยงานของท่านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง					
3	หน่วยงานของท่านมีความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาล					
	ด้านผลิตภาพ					
4	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ					
5	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ					

ข้อที่	รายการประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
	ด้านประสิทธิภาพ					
6	หน่วยงานของท่านมีการจัดการด้านเวลาในการดูแลผู้ป่วย/ ผู้มารับบริการแต่ละราย ได้อย่างเหมาะสม เช่น ปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อให้งานสำเร็จทันเวลา เป็นต้น					
7	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที					
8	หน่วยงานของท่านมีการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน					
	ด้านความพึงพอใจ					
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน					
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีความสุขกับงานที่ทำ					
11	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน					
	ด้านการปรับตัว					
12	ท่านยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล					
13	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ					

ข้อที่	รายการประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ/การกระทำ				
		5	4	3	2	1
14	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น					
	ด้านการพัฒนา					
15	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการจัดประชุมวิชาการในหน่วยงานเป็นประจำ					
16	หน่วยงานของท่านมีข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น					
17	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัดให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการนิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น					

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อการเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวเสาวนีย์ วงษ์พัชรวรากุล

ประวัติการศึกษา

ประกาศนียบัตรผู้บริหารทางการพยาบาลเพื่อเพิ่ม
ศักยภาพขององค์กร รุ่นที่ 10 สมาคมพยาบาล
แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2559

ปริญญาตรีการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้น 1

(พยาบาลศาสตร์) มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2549

ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ เอกสุขศึกษา มหาวิทยาลัยราช
ภัฏพระนคร พ.ศ. 2540

ประกาศนียบัตรการพยาบาลและผดุงครรภ์ ระดับต้น
กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2537

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

หัวหน้าพยาบาลหน่วยควบคุมโรคติดเชื้อใน
โรงพยาบาล

โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ 54 หมู่ 4 ถนนกำแพงเพชร 6
แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210