

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล  
ของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์

# สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-53-2023-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF HEAD NURSES,  
EFFECTIVE FOLLOWERSHIP OF STAFF NURSES AND EFFECTIVENESS  
OF PATIENT UNITS AS PERCEIVED BY STAFF NURSES,  
GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS



Miss Pornchan Theppitak

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing  
Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-53-2023-4

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ  
กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา รัชชกุล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.วิณา จีระแพทย์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา รัชชกุล)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร จังศิริพรปกรณ์)

พรจันทร์ เทพพิทักษ์ : ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
 หอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย  
 ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร(RELATIONSHIPS  
 BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF HEAD NURSES,EFFECTIVE  
 FOLLOWERSHIP OF STAFF NURSES AND EFFECTIVENESS OF PATIENT UNITS  
 AS PERCEIVED BY STAFF NURSES, GOVERNMENTAL HOSPITALS,BANGKOK  
 METROPOLIS) อ.ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.สุชาดา รัชชกุล,127 หน้า. ISBN 974-53-2023-4.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของ  
 หอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ  
 พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร  
 จำนวน 404 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น  
 แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอน คือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถาม  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ  
 พยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา  
 และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ .96, .93  
 และ .93 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน  
 มาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะ  
 ผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ  
 พยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทาง  
 สถิติที่ระดับ .05 ( $r = .573$  และ  $.680$  ตามลำดับ)

สาขาวิชา.....การบริหารการพยาบาล..... ลายมือชื่อนิติ..... พงษ์แก้ว เทพพิทักษ์

ปีการศึกษา.....2548..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... กิ่งกมล งามอยู่

# # 4677582336 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / EFFECTIVE FOLLOWERSHIP /  
EFFECTIVENESS OF PATIENT UNITS

PORNCHAN THEPPITAK : RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF HEAD NURSES, EFFECTIVE FOLLOWERSHIP OF STAFF NURSES AND EFFECTIVENESS OF PATIENT UNITS AS PERCEIVED BY STAFF NURSES, GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. SUCHADA RATCHUKUL. Ed. D., 127 pp. ISBN 974-53-2023-4.

The purposes of this study were to examine the relationship between transformational leadership of head nurses, effective followership of staff nurses and effectiveness of patient units as perceived by staff nurses, governmental hospitals, Bangkok Metropolis. Subject were 404 staff nurses who worked in patient units of governmental hospitals, Bangkok Metropolis not less than 1 year, selected by multi-stage sampling. Data were collected by using 4 sets of questionnaires : demographic data, transformational leadership of head nurses, effective followership of staff nurses and effectiveness of patient units. The questionnaires were tested for content validity and reliability by Cronbach's alpha coefficient were .96, .93 and .93 respectively. Data were analyzed by percentage, frequency, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The major findings were as follows:

1. Effectiveness of patient units, transformational leadership of head nurses and effective followership of staff nurses, governmental hospitals, Bangkok Metropolis were at high level.
2. Transformational leadership of head nurses, Effective followership of staff nurses were positive significantly correlated with effectiveness of patient units, at the .05 level ( $r = .573$  and  $.680$ , respectively).

Field of study.....Nursing Administration.....

Student's signature.....

Academic year.....2005.....

Advisor's signature.....

*Pornchan Theppitak*

*Suchada Ratchukul*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถอย่างดียิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ช่วยแก้ไข ข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่และเอื้ออาทรตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิณา จีระแพทย์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร จังศิริพรภรณ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิจัย และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้และ ประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยและคณะ พยาบาลศาสตร์ ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนวิจัยบางส่วน

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบ และให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้ประสานงาน และพยาบาลประจำการผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ทั้ง 9 แห่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และเก็บข้อมูลวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยห่วงใยและเป็นกำลังใจอย่างที่สุด ขอขอบคุณ พี่สาวน้องๆ หลานๆ ตลอดจนเพื่อนนิสิตและกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหาการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 แนวเหตุผลและสมมุติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.....	13
2.2 บทบาทและหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในหอผู้ป่วย.....	14
2.3 ประสิทธิภาพขององค์การ.....	21
2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	27
2.5 ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ.....	36
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64

บทที่	หน้า
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	83
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	84
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	91
รายการอ้างอิง.....	92
ภาคผนวก.....	101
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	102
ภาคผนวก ข จดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย.....	104
ภาคผนวก ค การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติทดสอบการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	117
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	127

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสังกัดและโรงพยาบาล.....	53
2. ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	61
3. จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แผนกที่ปฏิบัติงาน และสังกัดของโรงพยาบาล.....	65
4. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย จำแนกเป็นรายด้าน.....	67
5. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ด้านกระบวนการภายในจำแนกเป็นรายข้อ.....	68
6. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ด้านการบรรลุเป้าหมาย จำแนกเป็นรายข้อ.....	69
7. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์จำแนกเป็นรายข้อ.....	70
8. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ด้านการได้มาของทรัพยากรจำแนกเป็นรายข้อ.....	71
9. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำแนกเป็นรายด้าน.....	72
10. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการกระตุ้นทางปัญญาจำแนกเป็นรายข้อ.....	73
11. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำแนกเป็นรายข้อ.....	74
12. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหอผู้ป่วยด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจจำแนกเป็นรายข้อ...	75
13. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้าน.....	76
14. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการด้านมีทัศนคติที่ดีจำแนกเป็นรายข้อ.....	77

## ตารางที่

## หน้า

15. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงานจำแนกเป็นรายชื่อ.....	78
16. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการด้านมีทักษะระหว่างบุคคลจำแนกเป็นรายชื่อ.....	79
17. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมจำแนกเป็นรายชื่อ.....	80
18. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการด้านมีความคาดหวังในตนเองสูงจำแนกเป็นรายชื่อ.....	81
19. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.....	82

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1. รูปแบบการมีประสิทธิผลในมิติของเวลา.....	26
2. รูปแบบของผู้ตาม.....	38
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	50



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษา ประกอบกับประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ทำให้รัฐบาลออกมาตรการเพื่อแก้ปัญหาหลายประการ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การด้านสาธารณสุข ที่สำคัญคือ มีการปรับลดงบประมาณและการปรับลดขนาดกำลังคนลง ในขณะที่องค์การด้านสาธารณสุขต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพ ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และเพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน ที่ต้องการบริการที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน ผู้บริหารองค์การจึงต้องจัดระบบการบริหารองค์การ เพื่อให้งานบริการมีคุณภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งในทางปฏิบัติกลับพบว่าการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การยังเป็นไปอย่างจำกัดและขาดประสิทธิภาพ (ผลิน ภูเจริญ, 2546)

ประสิทธิผลขององค์การคือ ความสามารถของบุคคลในองค์การในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อมรรัตน์ จินนาวงศ์, 2543) ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหาร องค์การ และเป็นการแสดงถึงว่าองค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Etzioni, 1964; Reddin, 1970; Robbins, 1990) ซึ่งสอดคล้องกับ ภรณ์ กীরติบุตร (2532: 2) ที่กล่าวว่าเครื่องชี้วัดที่แสดงว่า องค์การใดประสบความสำเร็จในการบริหารงานคือประสิทธิผลขององค์การที่ดี โดยการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจเพราะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มารับบริการได้เป็นอย่างดี ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลในภาครัฐนั้น ยังพบว่ามีปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาล ซึ่งอาจมีผลต่อความอยู่รอดของโรงพยาบาลในอนาคต โดยพบว่ามีการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการที่ไม่มีคุณภาพและมาตรฐาน ทำให้ผู้มารับบริการขาดความปลอดภัยและไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างทั่วถึง (วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2544:33) แสดงถึงประสิทธิผลของโรงพยาบาลยังไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริการต่อไป

หอดูผู้ป่วยเป็นองค์การที่เป็นหน่วยย่อยขององค์การพยาบาล ที่ทำหน้าที่ให้บริการโดยตรง และเป็นศูนย์กลางของหน่วยบริการสุขภาพทุกประเภท ประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วยจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นภาพรวมของการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งเป็นมาตรฐานภายนอกที่จะบ่งชี้ได้ว่าองค์การพยาบาลและโรงพยาบาล มีความสามารถในการดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Robbins, 1990) นอกจากนี้ประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วยถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะตัดสินผลการดำเนินงานของ องค์การพยาบาลและโรงพยาบาลว่าการให้บริการมีคุณภาพหรือไม่ ซึ่งการประเมินประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพบริการ เพราะทำให้ทราบถึงศักยภาพของหอดูผู้ป่วยว่าอยู่ระดับใด และต้องดำเนินการต่อไปอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาล ซึ่งหมายถึงผู้รับบริการทุกคนได้รับการที่มีคุณภาพนั่นเอง การประเมินประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วยนั้นประเมินได้จาก การบรรลุเป้าหมาย (Goal accomplishment) การได้มาของทรัพยากร (Resource acquisition) กระบวนการภายใน (Internal process) และความพึงพอใจในกลยุทธ์ (Strategic constituencies satisfaction) (Kinicki and Kreitner, 2003) โดยเฉพาะพยาบาลประจำการเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในหอดูผู้ป่วย จึงเป็นบุคคลที่สามารถรับรู้ถึงประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วยได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด แต่จากรายงานการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วยยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงที่สุด (จากรุพรรณ ลีละยุทธโยธิน, 2544) ที่บ่งบอกถึงความเป็นเลิศตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วย เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาให้ประสิทธิภาพของหอดูผู้ป่วยอยู่ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ปัจจุบันสายการบังคับบัญชาในองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเป็นลำดับชั้น (Heirhachy) มาเป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Shared leadership) ดังเป็นที่เข้าใจกันดีว่าไม่มีใครเพียงคนเดียวที่จะสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนหรือสามารถค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุด สิ่งที่ดีควรเป็นคือทุกคนในหน่วยงานต้องร่วมกันตระหนักให้ได้ว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมหรือเป็นผู้ร่วมทีม(Co-leader) ในการดำเนินงานขององค์การ (Sullivan,1998) ซึ่งองค์การในปัจจุบันและในอนาคตต้องการสิ่งนี้มากขึ้นเป็นลำดับ คือต้องการประชาธิปไตย วิสัยทัศน์ใหม่ ที่สร้างสรรค์คิดร่วมกัน (Partnership) ซึ่งเป็นการรวมเอาสิ่งที่ดีที่สุดของทุกคนเข้าด้วยกัน ในขณะที่เดียวกันก็ให้มีพลังอำนาจเกิดขึ้นแก่ทุกคน โดยอำนาจบางส่วนจะอยู่กับผู้นำ และบางส่วนจะอยู่กับผู้ตาม ถ้าผู้ตามสามารถร่วมงานกับผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ตามมีพลังอำนาจในตนเองและส่งผลกระทบต่อพลังอำนาจในผู้นำด้วย นั่นหมายถึงทั้งผู้นำและผู้ตามจะต้องหมั่นไปรอบๆเป้าหมายขององค์การไม่ใช่ผู้ตามหมุนรอบผู้นำ (Chaleff, 1998) ดังนั้นภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามจึงน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามได้ด้วยวิสัยทัศน์นั้น (Burns, 1985) ทำให้ผู้ตามพัฒนาและเจริญก้าวหน้า (Baker, 1992) โดยทำให้ผู้ตามตระหนักในความต้องการความก้าวหน้าของตน จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว (George and Jones, 2000) มีความพยายามที่จะช่วยเหลือทำให้ผู้ตามสามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความประทับใจ เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีผลถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของงาน และเห็นความสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างสรรควิสัยทัศน์ในตัวผู้ตาม แต่ยังสามารถสร้างความเป็นผู้นำในตัวผู้ตามด้วย (Robbins., 2003: 343) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในยุคปัจจุบัน (Dunham-Taylor and Klafehn, 1995) ที่จะทำใหบุคคลกรต่างๆ ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์การองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 ด้าน (Avolio, Bass and Jung, 1999) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic inspiration) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) จากสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านนโยบายการเมือง การปฏิรูประบบราชการและความคาดหวังของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น ถ้าหัวหน้าหรือผู้ปวยผู้ซึ่งเป็นแกนหลักของหน่วยงาน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้พยาบาลประจำการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุความสำเร็จของหอผู้ป่วย จากการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพขององค์การ (สุภาพร รอดถนอม, 2542) ดังนั้นเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วน่าจะส่งผลถึงประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้

ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective followership) หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ รับรู้ในความสามารถและบทบาทหน้าที่ของตน สามารถในการบริหารตนเอง ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป้าหมายและผู้อื่น และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม จึงถือได้ว่าผู้ตามเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในทุกองค์การ เนื่องจากองค์การต้องอาศัยพลังของผู้ตามในการผลิตหรือการบริการเป็นหลัก (Kelley, 1988) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 ประการ คือ การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความคาดหวังในตนเองสูง มีทัศนคติที่ดี และมีทักษะระหว่างบุคคล (Kleinsmith and Everts-Rogers, 2000) ผู้ตามที่มีลักษณะดังกล่าวนี้คือยอดปรารถนาของหน่วยงาน องค์การใดมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก

โอกาสที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็มากขึ้นด้วย(พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) จากการศึกษา พบว่าภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหัวหน้า (ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์, 2545) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของบุคคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นองค์การพยาบาลในระดับหัวหน้าพยาบาลนอกจากมีหัวหน้าพยาบาลที่เป็นผู้นำแล้ว ยังมีพยาบาลประจำการในหัวหน้าพยาบาลทำหน้าที่เป็นผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติงานทางการพยาบาลนั้น มีความสำคัญกับชีวิตและความปลอดภัยของผู้รับบริการ ซึ่งในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนบทบาทตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ขอบเขตของการปฏิบัติการพยาบาลกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงทุกขณะ รวมถึงสายงานสาขาทางการพยาบาล จัดอยู่ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีลักษณะเป็นงานวิชาการหรือวิชาชีพ ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะในการปฏิบัติงาน (กองการพยาบาล, 2539) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลประจำการในฐานะผู้ปฏิบัติ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบต่องาน สามารถบริหารตนเอง และกล้าแสดงออก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ดังนั้นพยาบาลประจำการที่มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล น่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้าพยาบาลได้

โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร เป็นโรงพยาบาลที่กระจายอยู่ใน 5 สังกัด ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร กระทรวงกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีขอบข่ายการให้บริการทางสุขภาพทั้ง 4 มิติ ในด้านการป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ ในด้านการรักษาพยาบาลนั้นมีบริการครบถ้วนทุกสาขา เป็นโรงพยาบาลในระดับทุติยภูมิและระดับตติยภูมิ มีขีดความสามารถในการรักษาพยาบาลถึงขั้นเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีบุคลากรทางการพยาบาลหลายระดับ และเป็นจำนวนมาก รับผิดชอบให้บริการประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด ทำให้ลักษณะงานของพยาบาลมีความยุ่งยากซับซ้อนและต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข ซึ่งนับตั้งแต่การเริ่มมีโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล (Hospital accreditation) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้โรงพยาบาลทุกแห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ภายในปี พ.ศ. 2544 แต่กลับพบว่า ปัจจุบันโรงพยาบาลรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ขนาด 400 เตียงขึ้นไป จำนวน 13 แห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เพียง 5 แห่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 36.46 เท่านั้น (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2547) อาจกล่าวได้ว่า โรงพยาบาลรัฐ ในกรุงเทพมหานคร ยังมีอีกหลายแห่งที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือการให้บริการที่มีคุณภาพ

และผู้มารับบริการพึงพอใจ และมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จได้นั้นก็คือ การเกิดประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง ดังนั้น โรงพยาบาลรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพและพัฒนาหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิผลด้วย เพราะประสิทธิผลขององค์กรเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิผลของโรงพยาบาล

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารทางการพยาบาลนำไปใช้ในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

## ปัญหาการวิจัย

1. ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครหรือไม่อย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

## แนวเหตุผลและสมมุติฐานการวิจัย

ประสิทธิผลขององค์กรคือ ความสามารถของบุคคลในองค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อมรรัตน์ จินนาวงศ์, 2543) ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหาร



องค์การ และเป็นการแสดงถึงว่าองค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Etzioni, 1964; Reddin, 1970; Robbins, 1990) สอดคล้องกับ ภรณ์ กิริติบุตร (2532: 2) ที่กล่าวว่า เครื่องชี้วัดที่แสดงว่าองค์การใดประสบความสำเร็จในการบริหารงานคือประสิทธิผลขององค์การที่ดี โดยการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มารับบริการได้เป็นอย่างดี ในการดำเนินงานของ โรงพยาบาลรัฐ ยังพบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาล และอาจมีผลต่อความอยู่รอดของโรงพยาบาลในอนาคต เช่นพบว่า มีการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการที่ไม่มีคุณภาพและมาตรฐาน ทำให้ผู้รับบริการขาดความปลอดภัย และไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างทั่วถึง (วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2544:33) แสดงถึงประสิทธิผลของโรงพยาบาลยังไม่บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริการต่อไป

ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะของผู้นำที่มีบารมี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นทางปัญญาและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Avolio, Bass and Jung, 1999) นอกจากนี้ ยังเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถทำงาน ให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามได้ด้วยวิสัยทัศน์นั้น (Burn, 1985) หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ย่อมมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Medley and Larochelle, 1995) จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การและสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้อย่างดี (ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (สุภาพร รอดถนอม, 2542) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยน่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้วย

ส่วนผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นผู้ที่มีลักษณะของการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความตระหนักและคาดหวังในตนเองต่อการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จอย่างมีจริยธรรม มีทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ต่องานและต่อผู้อื่น และมีทักษะระหว่างบุคคลโดยยอมรับและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ (Kleismith and Everts-Rogers, 2000) ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ ดังที่ Kelley (1988) กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เช่นเดียวกับที่ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) กล่าวว่า ความเป็นผู้ตามคือ สิ่งที่ผู้ตามควรมี เพื่อแสดงบทบาทของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงต่อกลุ่มหรือขององค์การ ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลิตผลของ

องค์การ นอกจากนี้ Kelley ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติให้มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ ซึ่งมีบริษัทชั้นนำระดับโลกนำโปรแกรมนี้ไปใช้และพบว่าสามารถเพิ่มผลผลิตที่เป็นเลิศได้เช่น บริษัท เอ ที แอนด์ ที (AT&T) และบริษัท 3 เอ็ม (3M) เป็นต้น มีรายงานการศึกษา พบว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูง (Hughes, Ginnett and Curphy, 1999) และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ (ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์, 2545) ดังนั้นภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ น่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ด้วยเช่นกัน

### จากแนวเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
2. ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 8 แห่ง
2. กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไปในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling)
3. ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้ คือ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการ ที่มีต่อภาพรวมของหอผู้ป่วยว่า ผลสำเร็จของการดำเนินงานของหอผู้ป่วยมีผลการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมาย การมีทรัพยากรในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีปริมาณเพียงพอ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้ที่มาเกี่ยวข้องหรือมารับบริการในหอผู้ป่วย ซึ่งสามารถวัดได้ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามประสิทธิผลของ

หอผู้ป่วย ของ ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่สร้างตามแนวคิดของ Kinicki and Kreitner (2003) ครอบคลุม 4 ด้าน

1. **การบรรลุเป้าหมาย** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการ ที่มีต่อการดำเนินการ ในหอผู้ป่วยว่า มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการทบทวนความก้าวหน้า และ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน มีการติดตามข้อมูลและสถิติที่เป็นเครื่องชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นไป ตามเป้าหมาย

2. **การได้มาของทรัพยากร** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อการ ดำเนินการในหอผู้ป่วยว่า จัดให้มีพยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเชิง วิชาชีพเป็นอย่างดี มีการจัดอัตรากำลังอย่างเหมาะสมกับสัดส่วนของผู้มารับบริการ มีการกำหนด คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับ การอบรมเฉพาะทาง จัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน มีระบบการตรวจสอบเพื่อเตรียม เครื่องมือและอุปกรณ์พร้อมใช้ตลอดเวลา และมีการบำรุงรักษาเครื่องมือที่ทันสมัยและมีคุณภาพ อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

3. **กระบวนการภายใน** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อการดำเนินการ ในหอผู้ป่วยว่า มีการวางแผนในการทำงาน มีคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานเพียงพอ สำหรับการ จัดบริการที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล ให้บริการเป็นไปตามคู่มือที่ กำหนดไว้ มีการจัดการเพื่อความปลอดภัยต่อผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ มีการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับปัญหาหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการร่วมมือและประสานงานที่ดีในการปฏิบัติงาน และ มีกลไกการสื่อสารที่ดีในหอผู้ป่วย

4. **ความพึงพอใจในกลยุทธ์** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อการ ดำเนินการในหอผู้ป่วยว่า ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรให้ ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของหอผู้ป่วย ผู้รับบริการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลากร พึงพอใจ และชื่นชมต่อการบริการที่ได้รับจากการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของหอผู้ป่วย

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการ รับรู้พฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกในลักษณะกระตุ้นให้ บุคลากรในหอผู้ป่วยได้มอง งานในมิติใหม่ สร้างความตระหนักถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร พัฒนาความสามารถและ ศักยภาพที่สูงขึ้น จูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่ง สามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก แบบสอบถามภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของ ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์ (2545) ที่สร้างตามแนวคิดของ Avolio, Bass and Jung (1999) ประกอบด้วย 3 ด้าน

1. **ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า หัวหน้าหรือผู้ป่วยได้แสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ สามารถสร้างแรงบันดาลใจโดยแสดงความคาดหวังต่อผู้ตาม ให้ยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การร่วมกันมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว ส่งเสริมจิตใจในการทำงานเป็นทีมสร้างจิตสำนึกผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

2. **การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ที่ หัวหน้าหรือผู้ป่วยได้แสดงออกในการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส ให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ให้อิสระและอำนาจในขอบเขตของงานตามความรู้ความสามารถ

3. **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า หัวหน้าหรือผู้ป่วยให้ความสำคัญ และใส่ใจต่อความต้องการความสำเร็จและโอกาสพัฒนาของผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือผู้ตาม ให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

**ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อตนเองในฐานะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่า สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหรือผู้ป่วย ทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งสามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Kleinsmith and Everts-Rogers (2000) ประกอบด้วย 5 ด้าน

1. **การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าตนเอง รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในฐานะสมาชิกทีม สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกทีมได้เป็นอย่างดี มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ ร่วมทีมกับผู้นำและผู้ร่วมงานในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายองค์การ สามารถทำงานกับคนได้ทุกประเภท

2. **มีความมุ่งมั่นในการทำงาน** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อตนเองว่าเป็นผู้มีจริยธรรมในการทำงานอย่างเข้มแข็ง ยึดเป้าหมายองค์การเป็นหลักไม่เกี่ยงงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงาน ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยคำนึงผลงานมากกว่า

เวลาที่ใช้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และไม่กล่าวโทษต่อสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้อื่น ยึดมั่นต่อผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนตนและต่อวิชาชีพ

3. **มีความคาดหวังในตนสูง** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าตนเองเป็นผู้ที่ยึดมั่นต่อความคาดหวังในตนและมีความเชื่อมั่นต่อตนเองในทางบวกอย่างสูง มีความรู้สึกที่ดีต่องาน พอใจต่อความต้องการขั้นพื้นฐานและสิ่งล่อใจ รู้สึกมีทางเลือกที่ดีในความก้าวหน้า มีการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา จนมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอย่างดีเยี่ยม เป็นที่เชื่อถือจากผู้ร่วมงาน

4. **มีทัศนคติที่ดี** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าเป็นผู้ที่ มองโลกในแง่ดี มีความเบิกบานใจ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้อื่น

5. **มีทักษะระหว่างบุคคล** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อตนเองว่าได้มีการแสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ใช้สติปัญญาในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ทับถมผู้อื่น สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสม กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน รับผิดชอบในการกระทำของตน ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำและผู้ร่วมงาน

**ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นลักษณะเฉพาะของพยาบาลประจำการแต่ละคนในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานสถานภาพสมรส แผนกที่ปฏิบัติงาน ของพยาบาลประจำการ และสังกัดของโรงพยาบาล

**พยาบาลประจำการ** หมายถึง บุคคลที่ประกอบวิชาชีพพยาบาล สำเร็จการศึกษาทางการพยาบาลตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไปและปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ในตำแหน่งพยาบาลประจำการตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป มีใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์พ.ศ. 2540

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

2. เป็นข้อมูลสำหรับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

3. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล นำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญและนำเสนอแนวคิดตามลำดับดังนี้

1. โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
2. บทบาทและหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในหอผู้ป่วย
  - 2.1 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของพยาบาลประจำการ
3. ประสิทธิผลขององค์การ
  - 3.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ
  - 3.2 แนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การ
  - 3.3 ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.1 ความหมายของผู้นำ
  - 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การ
5. ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล
  - 5.1 ความหมายภาวะผู้ตาม
  - 5.2 รูปแบบของผู้ตาม
  - 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามและผู้ตามที่มีประสิทธิผล
  - 5.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล
  - 5.5 ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับประสิทธิผลขององค์การ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร เป็นโรงพยาบาลในระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ ที่เน้นการให้บริการดูแลรักษาการเจ็บป่วยที่รุนแรงและซับซ้อน หลากหลายในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวางมีการจัดแบ่งงานบริการออกเป็นหลายฝ่ายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้บริการตรวจรักษาโรครักษาพยาบาลทุกสาขาวิชา รวมทั้งการส่งเสริม ป้องกันและฟื้นฟูสุขภาพทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่มาใช้บริการ ดูแลรักษาทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ การทำงานในโรงพยาบาลรัฐ จึงต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันของบุคลากร จากแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545-2549) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โรงพยาบาลของรัฐมีหน้าที่ให้บริการด้านสุขภาพ แก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างทั่วถึง โดยส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพบริการและมาตรฐานโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัย เป็นแหล่งวิชาการ เป็นแหล่งผลิตบุคลากรทางการแพทย์ และเป็นที่พักปฏิบัติงานของนักศึกษาและบุคลากรสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพทุกระดับ

โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 22 แห่ง แบ่งตามสังกัดได้ 5 สังกัด ดังนี้ (ทำเนียบโรงพยาบาลและสถิติสาธารณสุข 2543-2544, 2543)

1. กระทรวงสาธารณสุข มีโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ 4 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลนพรัตน์ราชธานี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลสงฆ์
2. กรุงเทพมหานคร มีโรงพยาบาลอยู่ในสังกัด 9 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินุญโรอุทิศ โรงพยาบาลลาดกระบัง โรงพยาบาลหนองจอก โรงพยาบาลสิรินธร และโรงพยาบาลราชพิพัฒน์
3. กระทรวงกลาโหม มีโรงพยาบาลอยู่ในสังกัด 6 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า โรงพยาบาลทหารผ่านศึก โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ และโรงพยาบาลกรมสรรพวุฒทหารเรือ
4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา มีโรงพยาบาลอยู่ในสังกัด 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช และ โรงพยาบาลรามาริบัติ
5. สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีโรงพยาบาลอยู่ในสังกัด 1 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาล ตำรวจ



ภารกิจหลักในการให้บริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลแต่ละสังกัด ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน มีแตกต่างกันบ้างในบางภารกิจที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละสังกัด ซึ่งกระทรวงสาธารณสุข (2542) กล่าวถึงฝ่ายการพยาบาลว่า เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานบริการพยาบาล โดยมีเจ้าหน้าที่จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนและนโยบายของโรงพยาบาลและส่วนกลาง สนับสนุนและจัดบริการพยาบาล ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยงานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล ฝึกอบรมความรู้ด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนทั่วไป นิเทศงาน ติดตามประเมินงาน ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ พัฒนางานสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และงานที่ได้รับมอบหมาย โดยงานการพยาบาลประกอบด้วยงานผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานหอผู้ป่วย งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด งานหอผู้ป่วยหนักและงานหน่วยจ่ายกลาง โดยฝ่ายการพยาบาลมีหน้าที่ให้บริการพยาบาลผู้ป่วย เชื่อมโยงกระจายไปเกือบทุกส่วนของโรงพยาบาล ทีมการพยาบาลจึงมีความสำคัญมากในการให้บริการสุขภาพ ความสามารถประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพยาบาลจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อโรงพยาบาล

## 2. บทบาทและหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ในหอผู้ป่วย

บทบาทของพยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาเป็นลำดับ ซึ่งการปฏิบัติตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ ได้กำหนดจากกรอบแนวคิดทางการพยาบาล กฎหมายทางการพยาบาล มาตรฐานการพยาบาล กฎหมายประกอบโรคศิลป์ และจรรยาวิชาชีพ (พาริตา อิบราฮิม, 2541) ซึ่งพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ฉบับที่2) พ.ศ. 2540 ได้กล่าวถึง บทบาทของวิชาชีพการพยาบาลไว้ว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน ดังนี้

1. การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษา และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
2. การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อการแก้ปัญหาความเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การลุกลามของโรค และการฟื้นฟูสภาพ
3. การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้น และการให้ภูมิคุ้มกันโรค
4. ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค

ฟาริดา อิบราฮิม (2541) กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการขณะให้การพยาบาล ดังนี้

1. บทบาทให้การดูแล พยาบาลจะให้การดูแลตามแผนการรักษาที่กำหนดเมื่อ ประเมินปัญหาของผู้รับบริการได้แล้ว สำหรับด้านการส่งเสริมสุขภาพ ให้คนได้รับการตอบสนอง ความต้องการพื้นฐาน พยาบาลต้องตัดสินใจให้เหมาะสม
2. บทบาทครูพยาบาล มีหน้าที่ ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะ สุขภาพ และการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสม พยาบาลจะต้องประเมินความพร้อมและความพร้อม เพื่อการเรียนรู้ วางแผนการสอนแก่ผู้รับบริการและครอบครัว
3. บทบาทผู้นำ พยาบาลมีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ และปฏิบัติให้ เป็นไปตามเป้าหมายสุขภาพดี มีการใช้อำนาจที่เหมาะสม สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้แก่สถานการณ์ และพัฒนาประสิทธิภาพของงาน
4. บทบาทผู้ให้การปรึกษาหรือ การปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือ เพื่อการ ตระหนักในภาวะเครียด และการปรับตัวได้เหมาะสม พยาบาลต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีความ เป็นผู้นำเพียงพอที่จะวิจารณ์สถานการณ์ สังเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจน ประเมินผลความก้าวหน้า
5. บทบาทผู้จัดการ ในการปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วย พยาบาลต้องทำ หน้าที่บริหารพร้อมกันไป ทั้งด้านการบริหารคน บริหารการพยาบาล บริหารสภาพแวดล้อม และยัง ต้องพัฒนาวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการวิจัยทางการพยาบาล
6. บทบาทผู้ร่วมงาน พยาบาลต้องทำงานเป็นทีมสุขภาพ จึงต้องมีทักษะในการ สร้างสัมพันธภาพ เรียนรู้งานและเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้รับบริการทั้งหมด
7. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา ในกรณีที่ผู้รับบริการต้องการการดูแลเป็นพิเศษ พยาบาลสามารถหาแหล่งให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมแก่ผู้รับบริการได้
8. บทบาทผู้เปลี่ยนแปลง พยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ ผู้รับบริการหรือสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพผู้รับบริการทั้งที่บ้านและที่โรงพยาบาล
9. บทบาทผู้แทนผู้รับบริการ พยาบาลต้องเป็นคนกลาง ระหว่างผู้รับบริการ ครอบครัว และแพทย์ เพราะพยาบาลทราบข้อมูลและปัญหาของผู้รับบริการทั้งหมด สามารถช่วย ให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่รวดเร็วและปลอดภัย
10. บทบาทผู้ประสานด้านศาสนาและวัฒนธรรม พยาบาลต้องเรียนรู้ลักษณะ วัฒนธรรมและศาสนาของผู้รับบริการเพื่อนำไปวางแผนการพยาบาล ให้สอดคล้องและปรับเปลี่ยน ให้เข้ากับระบบความเชื่อของผู้รับบริการ

จะเห็นได้ว่าพยาบาลมีบทบาทของตนเป็นอิสระ มีความเฉพาะและสมบูรณ์ของตนเอง ภายในขอบเขตของวิชาชีพพยาบาล ทั้งโดยกฎหมายและจริยธรรม ซึ่งบทบาทที่สำคัญของวิชาชีพก็คือ การปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้กระบวนการพยาบาลเป็นหลัก นอกจากนั้นพยาบาลวิชาชีพยังต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการและควบคุมงานการพยาบาล ที่ให้แก่ผู้รับบริการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนบริหารบุคลากรทางการพยาบาล และบริหารทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งในทุกชั้นตอนมีการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการบริหารและการปฏิบัติการพยาบาล ดังที่ มีคำกล่าวไว้ว่า ไม่มีการปฏิบัติการใด ของพยาบาลที่ไม่ใช้การสื่อสาร (บุญศรี ปรานศักดิ์ และศิริพร จิรวัดมนกุล, 2538)

พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล มีทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น ในหอผู้ป่วยมีการบริหารจัดการภายใน เพื่อรองรับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล พยาบาลผู้เป็นผู้นำคือ ผู้บริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่บริหารจัดการงานของหอผู้ป่วย คือหัวหน้าหอผู้ป่วย และผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน คือพยาบาลประจำการ ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันดังนี้

## 2.1 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วย คือ พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่เป็นบุคลากรหลักในการดำเนินกิจการของหอผู้ป่วย รวมถึงรับผิดชอบการดำเนินงานต่างๆภายในหอผู้ป่วย (สมสมร เรื่องวรรณ, 2544) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมและการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ และยังเป็นผู้ประสานงานระดับกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานรวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแก้ปัญหาได้ (ภวพร ไพศาลวัชรกิจ, 2542) จึงกล่าวได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นและเป็นกุญแจสำคัญที่จะส่งคุณภาพของหอผู้ป่วย โดยการจัดการงานในหอผู้ป่วย เพื่อให้การบริการแก่ผู้ป่วยและญาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Steer, 1977) กิจกรรมต่างๆ ในหอผู้ป่วย อยู่ในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งสิ้น กิจกรรมสำคัญในหอผู้ป่วยที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง คือ การปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรเป็นผู้มีความรู้และทักษะทั้งในด้านการพยาบาลและด้านการบริหาร เพื่อนำความรู้ทั้งสองด้านนี้มาบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการด้านบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ (ภวพร ไพศาลวัชรกิจ, 2542) นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมกระตุ้น ส่งเสริมและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานมีความสำคัญต่อการสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานและผู้ตาม (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539) ดังนั้นคุณภาพและลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารการพยาบาลย่อมมีอิทธิพลต่อ

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพยาบาลประจำการ โดยเฉพาะในด้านเจตคติต่อบุคคล วิชาชีพ และความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนถึงการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยและผู้รับบริการ

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539) ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น ในการดำเนินการพยาบาลในระดับหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงพยาบาล การดำเนินงานด้านการบริหารระดับหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้กำหนดนโยบายระดับหอผู้ป่วยและวางแผนในการปฏิบัติงานที่จะดำเนินสู่ความสำเร็จ เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ

2. เป็นผู้จัดการพยาบาลใน 2 บทบาท คือ

2.1 เป็นผู้อำนวยความสะดวกพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่ในการจัดการให้บุคลากรพยาบาลสามารถทำการพยาบาลได้อย่างดีที่สุด ในปริมาณที่พอเหมาะ ด้วยการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละเวร จัดความพร้อมด้านวัสดุ เครื่องใช้ เวชภัณฑ์ และยาให้พร้อมใช้ จำแนกผู้ป่วยเพื่อการจัดบุคลากรให้ตรงกับความต้องการที่จำเป็นสำหรับผู้ป่วย ซึ่งรวมถึงการจัดสวัสดิภาพให้กับผู้ป่วย

2.2 เป็นผู้นิเทศ หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติการพยาบาลได้ทั้งหมดในหอผู้ป่วย นอกจากการนิเทศงานเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีคุณภาพ ซึ่งในการนิเทศไม่ได้หมายความว่าเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลขาดสมรรถภาพ แต่ตรงกันข้ามกลับเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความถูกต้องของการปฏิบัติการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น

3. เป็นผู้ประสานงานการรักษาพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยรับผิดชอบต่อการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยการติดตามประเมินผลตรวจสอบงานของแต่ละเวร คีทษาปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วยทุกคนในหอผู้ป่วย ถ้ามีปัญหาด้านการรักษา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะนำข้อมูลปรึกษากับแพทย์ผู้รักษา ขณะแพทย์ทำการตรวจผู้ป่วย ถ้าเป็นปัญหาด้านการพยาบาล จะชี้แนะในขณะส่งเวรหรือประชุมปรึกษาหารือแล้วแต่โอกาสที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะพิจารณาความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การรักษาพยาบาลมีผลที่ดีต่อผู้ป่วยอย่างแท้จริง

4. เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษาพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการรักษาและการพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ ด้วยการติดตามประเมินผลตามแผนการรักษา และกำกับดูแลให้ผู้ป่วยได้รับมอบหมายดูแลผู้ป่วยให้เป็นไปตามแผนการรักษา เช่น การเตรียมผู้ป่วย การเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับผู้ป่วย การส่งผู้ป่วยเพื่อรับการรักษา

ตรงเวลา หากมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ เพื่อการแก้ปัญหาที่จะทำให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลที่ดีที่สุด นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจ เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย

5. เป็นนักพัฒนา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นตัวจักรสำคัญ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คุณภาพการพยาบาล การสร้างภาพลักษณ์ทางวิชาการ การคิดริเริ่มของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการสร้างกระบวนการพยาบาลใหม่ๆ แต่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม มีการนำเสนอข้อมูลใหม่ๆ ทางการพยาบาล มีการวิจัยหรือนำผลการวิจัยมาใช้ในการพยาบาล

6. เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย โดยเป็นผู้ดูแลให้ความถูกต้องและเป็นธรรม แก่ผู้ป่วย ในการรักษาพยาบาลตามสิทธิมนุษยชนที่พึงมีหรือปฏิบัติต่อกัน ให้ความปลอดภัยและให้ความช่วยเหลือตามควรแก่ผู้ป่วยที่มีปัญหา

7. เป็นครูโดยสอนและเรียนรู้จากตัวอย่างจริง เป็นการสร้างสรรค์ประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ดีที่สุด หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นตัวอย่างของพยาบาลที่สำคัญและในขณะเดียวกันก็เป็น ผู้สอนวิชาการและสุศึกษาให้แก่ ผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล และนักศึกษาพยาบาล

8. เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติงาน และเข้าใจถึงปัญหาทางการปฏิบัติการพยาบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล และเป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
2. วางแผนงานในความรับผิดชอบ เช่น อัตรากำลัง แผนพัฒนาบริการพยาบาล แผนการใช้งบประมาณ
3. มอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ความสามารถ
4. ติดตาม ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
5. ประเมินผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล
6. พิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
7. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่
8. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
9. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลเฉพาะสาขา
10. กำหนดความต้องการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
11. จัดหา ควบคุมการใช้และการบำรุงรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้
12. ตรวจสอบเยี่ยมและนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

13. ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่และผู้มาศึกษา อบรมดูงาน
14. เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิชาการของหน่วยงาน
15. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลแต่ละสังกัด ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน จะมีแตกต่างกันบ้างในบางบทบาทหน้าที่ที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละกระทรวงเท่านั้น กล่าวได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการทางการพยาบาลและผู้อำนวยการงานการรักษา การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีคุณภาพ จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถทั้งในด้านบริหาร บริการ และวิชาการ นอกจากนั้นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสนใจและการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำ จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้ตามให้รู้สึกมีความพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้มาประกอบกรวางแผน และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 บทบาทและหน้าที่ของพยาบาลประจำการ

กองการพยาบาล (2539) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลประจำการ ในการให้การดูแลรักษา การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพให้แก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการตามมาตรฐานวิชาชีพ ดังนี้

1. รับนโยบายจากหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. วางแผนการพยาบาลในงานที่รับผิดชอบ
3. เป็นหัวหน้าทีมการพยาบาล
4. มอบหมายงานแก่สมาชิกตามความรู้ความสามารถและปริมาณงาน
5. ควบคุมและตรวจสอบการให้บริการรักษาพยาบาลของสมาชิกทีม
6. ให้การพยาบาลตามเทคนิคที่ถูกต้อง
7. จัดอาคารสถานที่ให้เป็นระเบียบ สะดวกและปลอดภัยแก่การปฏิบัติงาน
8. จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้มีพอเพียง และพร้อมที่จะใช้ได้ทันที
9. รับผิดชอบจัดเก็บและดูแลรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้
10. ให้การรักษาพยาบาลตามแผนการรักษาของแพทย์
11. ดูแลความสะอาดเรียบร้อย การได้รับอาหารอย่างเพียงพอ และความสุขสบายของผู้รับบริการ
12. จัดสอนสุขศึกษาแก่ผู้รับบริการรายกลุ่มและรายบุคคล
13. ประเมินผลการพยาบาลที่รับผิดชอบ

14. เป็นผู้นำในกิจกรรมการพยาบาลต่างๆ
  - 14.1 การรับส่งเวร
  - 14.2 การประชุมปรึกษาก่อนและหลังการปฏิบัติงาน
  - 14.3 การเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล
  - 14.4 การศึกษารายบุคคล
15. การประชุมวิชาการของหน่วยงาน
16. นิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรอง
17. ป้องกันความพิการและฟื้นฟูสภาพของผู้รับบริการ
18. ตรวจสอบรวมระเบียบงานต่างๆ
19. เป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาด้านการรักษาพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ระดับรอง
20. ให้ความร่วมมือด้านการรักษาพยาบาลกับทีมสุขภาพ
21. ประสานทั้งในและนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
22. ควบคุมคุณภาพการพยาบาล
23. ร่วมปรับปรุงระบบบริการพยาบาลของหน่วยงาน
24. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรอง
25. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล
26. ร่วมจัดประสบการณ์การศึกษาทางการพยาบาล
27. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่าพยาบาลประจำการนั้นมีหลากหลายบทบาทและหน้าที่ด้วยกันคือ เป็นการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่ผู้ป่วย รับผิดชอบในการบริหารจัดการหรือควบคุมงานการพยาบาลที่ให้แก่ผู้รับบริการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนบริหารบุคลากรทางการพยาบาลและบริหารทรัพยากรทุกประเภท และยังมีบทบาทเป็นนักวิชาการโดยทำหน้าที่สอนหรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีสู่สมาชิกใหม่ที่เข้าสู่วิชาชีพพยาบาลและผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า นอกจากนี้พยาบาลประจำการยังต้องทำหน้าที่ในการสอนหรือให้ความรู้แก่ผู้รับบริการพยาบาลด้วย เพื่อให้ผู้รับบริการพยาบาลสามารถดูแลตนเอง ครอบครัว และชุมชนได้อย่างถูกต้อง อันจะนำมาสู่คุณภาพการพยาบาลที่ดีมีประสิทธิภาพต่อไป

### 3. ประสิทธิภาพขององค์การ

#### 3.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

ได้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการสรุปความหมายของ ประสิทธิภาพองค์การไว้ดังต่อไปนี้

Mott (1972) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่า เป็นความสามารถขององค์การในการเพิ่มผลผลิตและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

Steer (1977) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

Gibson, Inancevich and Donnelly (1991) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประการคือ ผลผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัว และการพัฒนา

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลองค์การว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ละมัยพร โลहितโยธิน (2542) มีความเห็นว่าประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ภาพรวมขององค์การที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ตอบสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งตอบสนองความต้องการของสังคมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวได้ว่าประสิทธิผลองค์การมีความหมายหลากหลายลักษณะและมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทาง หรือกรอบทฤษฎีที่ผู้กำหนดนิยามจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

#### 3.2 แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องประสิทธิผลองค์การพบว่า มีการพัฒนามาประมาณ 70 ปี โดยเริ่มต้นในปี ค.ศ.1930 โดยมีการใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การที่เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก อันเป็นรูปแบบดั้งเดิม ต่อมาปีค.ศ.1950 ได้พัฒนาแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ โดยใช้รูปแบบระบบทรัพยากร โดยมององค์การในฐานะที่เป็นระบบที่ต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์การรักษาเสถียรภาพ มีความมั่นคงและอยู่รอด ซึ่งรูปแบบเป้าหมายและรูปแบบทรัพยากรถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การในระยะต่อมา (Zammuto, 1982)



แนวคิดการศึกษาประสิทธิภาพขององค์การมาจากการพัฒนารูปแบบต่างๆ ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. รูปแบบบรรลุเป้าหมาย (Goal model or goal attainment approach)

รูปแบบบรรลุเป้าหมาย เป็นรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ในระยะเริ่มต้นเมื่อประมาณทศวรรษที่ 1930 โดยเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นรูปแบบที่ใช้กันอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน โดยนำผลผลิตเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการศึกษาที่พิจารณาเป้าหมายมากกว่าวิธีการ เป้าหมายขององค์การจะเป็นข้อความที่องค์การจะต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานสำหรับประเมินองค์การ (Etzioni, 1964)

การกำหนดเป้าหมายเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากในองค์การ พบว่าผู้บริหารเป็นจำนวนมากไม่ตระหนักถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายต้องกำหนดหลายข้อและจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และผู้บริหารทั้งหลายต้องมีการนำเป้าหมายต่างๆ มาอภิปรายกัน

สำหรับการประเมินประสิทธิภาพขององค์การมักจะวัดเป้าหมายเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายทางการ เนื่องจากเป้าหมายทางการมักจะมีลักษณะเป็นอัตนัย เป็นนามธรรมและวัดได้ยากกว่า รูปแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดได้ และเป็นเป้าหมายที่เกิดจากความเห็นที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การ

### 2. รูปแบบระบบทรัพยากร (System resource model)

รูปแบบระบบทรัพยากรได้รับการพัฒนาขึ้น เมื่อปี ค.ศ. 1960 – 1970 (Georgopoulos and Tannebaum, 1957) รูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิด กล่าวคือ องค์การเป็นระบบที่ต้องการปัจจัย มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัยและมีผลผลิต ต้องรักษาเสถียรภาพและความสมดุลแนวเชิงระบบจึงมุ่งเน้นเกณฑ์ที่เพิ่มความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ดังนั้นรูปแบบระบบทรัพยากรมีหลักเกณฑ์คือ เป็นการพิจารณาความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ได้แก่ความสามารถขององค์การในการจัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อรักษาระบบภายในองค์การและเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การศึกษาในรูปแบบนี้จึงให้ความสำคัญกับ วิธีการที่จำเป็นที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

### 3. รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal process model)

รูปแบบกระบวนการภายใน เป็นการประเมินกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีการเพิ่มผลผลิต โดยพิจารณาถึงองค์การมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดภาวะสุขภาพและเกิดประสิทธิผลภายในองค์กร รูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการเน้นบทบาทของบุคลากรที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว โดยสนใจทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสำคัญ และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การ (Agyris, 1964; Bennis, 1994) หรืออีกนัยหนึ่งคือการยอมรับว่าองค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Steer, 1977) ซึ่งประเมินได้โดยใช้แบบสอบถามทัศนคติของบุคลากรต่อสุขภาพภายในองค์กร เช่นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ความรู้สึกของบุคลากรต่อการทำงานเป็นทีม ความจงรักภักดี ความผูกพัน ฯลฯ

### 4. รูปแบบเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (Strategic – constituencies model)

รูปแบบเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มที่เกี่ยวข้อง เป็นระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยที่รูปแบบเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายกับรูปแบบระบบทรัพยากร คือ ทั้ง 2 รูปแบบ จะตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันภายในระบบ แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันคือ รูปแบบเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มที่เกี่ยวข้อง จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

### 5. รูปแบบบูรณาการ (Integration model)

มีนักทฤษฎีหลายคนพยายามบูรณาการรูปแบบต่างๆเข้าด้วยกัน เนื่องจากมีแนวความคิดว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่ใช้เพียงรูปแบบการบรรลุเป้าหมายนั้น ยังไม่เพียงพอ (Seashore and Yuchtman, 1967) ส่วนรูปแบบระบบทรัพยากรเป็นการเน้นการประเมินปัจจัยการผลิตทำให้ส่วนอื่นๆ ไม่ได้รับการประเมิน ซึ่ง Steer (1977) ได้เสนอว่ารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะเป็นองค์ประกอบร่วม แนวทางที่เหมาะสมจึงควรจะนำโมเดลทัศนทั้งสองมารวมกัน

รูปแบบบูรณาการมีแนวความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการและมโนทัศน์ที่ว่า ประสิทธิผลขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่าง โครงสร้างขององค์การโดยรวมและบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมินก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนดังกล่าวควบคู่ไปด้วยกัน (ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540)

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีอีกหลายคนที่สนใจ การผสมผสานการวัดประสิทธิผลตามเป้าหมายและประสิทธิผลเชิงระบบเข้าด้วยกัน แม้ว่าแนวความคิดไม่แตกต่างกันมากนัก โดย

แนวคิดปรากฏออกมา 3 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินประสิทธิผลตามแนวทางเชิงกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง การประเมินประสิทธิผลโดยเพิ่มมิติของเวลาและการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์วัดหลายอย่าง ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (Hoy and Miskel, 2001)

1. การประเมินประสิทธิผลตามแนวทางเชิงกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) ตัวเกณฑ์ประสิทธิผลสะท้อนถึงคุณค่าและความไม่เท่าเทียมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความสนใจกับบุคคลและกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลองค์การ องค์การทุกแห่งต่างต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันตลอดเวลาในขณะเดียวกัน โดยที่ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์มีความแตกต่างกันไปด้วย ความมีประสิทธิผลจะมีได้จึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึง กลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด การดำเนินงานของกลุ่มองค์การจะถูกมองตามความเข้าใจของบุคคลแต่ละกลุ่ม องค์การจะเกิดคำถามว่าควรจะตอบสนองกลุ่มใดมากที่สุด เช่น กลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มผู้ถูกเอาเปรียบ ประสิทธิผลกลายเป็นแนวคิดทางการเมืองมากขึ้น จึงเป็นการยากแก่การเข้าใจในการประเมินด้วยแนวทางนี้

2. การประเมินประสิทธิผลโดยเพิ่มมิติของเวลา (Time dimension) Gibson, Ivancevich and Donnelly (1991) มีความเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลองค์การ จะต้องวิเคราะห์กระบวนการตั้งแต่ การนำปัจจัยตัวป้อนมาจัดการให้เป็นผลผลิตกลับสู่สภาพแวดล้อมในระยะหนึ่งด้วย โดยเห็นว่าการที่องค์การสามารถอยู่รอดได้ ในสภาพแวดล้อมที่เป็นมาตรฐานขั้นสุดท้ายในการทดสอบประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมาตรฐานการทดสอบประสิทธิผลขั้นสุดท้ายหรือเครื่องบ่งชี้ แบ่งออกตามระยะเวลาได้ดังนี้

2.1 เครื่องบ่งชี้ระยะสั้น (Short - term) ได้จากการวัดผลผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Job satisfaction)

2.2 เครื่องบ่งชี้ระยะกลาง (Intermediate) ได้จากการวัดโดยใช้เกณฑ์ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development)

2.3 เครื่องบ่งชี้ระยะยาว (Long - term) วัดโดยใช้เกณฑ์การอยู่รอดขององค์การ (Survival) จะเห็นว่าองค์การอาจถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลในระยะสั้น กล่าวคือการผลิตมีประสิทธิภาพและพนักงานมีความพึงพอใจในงาน แต่หากขาดการพัฒนา ก็ถือได้ว่า ในระยะกลางองค์การนี้ไม่มีประสิทธิผล การประเมินประสิทธิผลแบบนี้ในบางองค์การอาจประสบความสำเร็จในระยะสั้นแต่อาจไม่ผ่านเกณฑ์การมีประสิทธิผลในระยะต่อมา

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์วัดหลายอย่าง (The multiple criteria of effectiveness) ข้อตกลงพื้นฐานของการวัดประสิทธิผลองค์การคือ แนวคิดในหลายมิติ การผสมผสานของแนวคิดตามเป้าหมายและระบบ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะต้องมาจากแต่ละองค์ประกอบของระบบเปิด ตั้งแต่สิ่งนำเข้า การดำเนินการและผลผลิต ตัวแปรแต่ละองค์ประกอบสามารถใช้เป็นเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์การ การเลือกตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การต้องดูตามความเหมาะสมและสามารถประเมินงานได้จริง ตัวอย่างเช่น Steer ได้ทำการศึกษาและรวบรวมกลุ่มของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 30 ตัวเลือก และ Hoy and Miskel ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลสรุปเป็นเกณฑ์ตัวบ่งชี้อีก 15 ตัว เช่น ผลผลิต คุณภาพ ความพึงพอใจ การพัฒนา ความยืดหยุ่นขององค์การ เป็นต้น

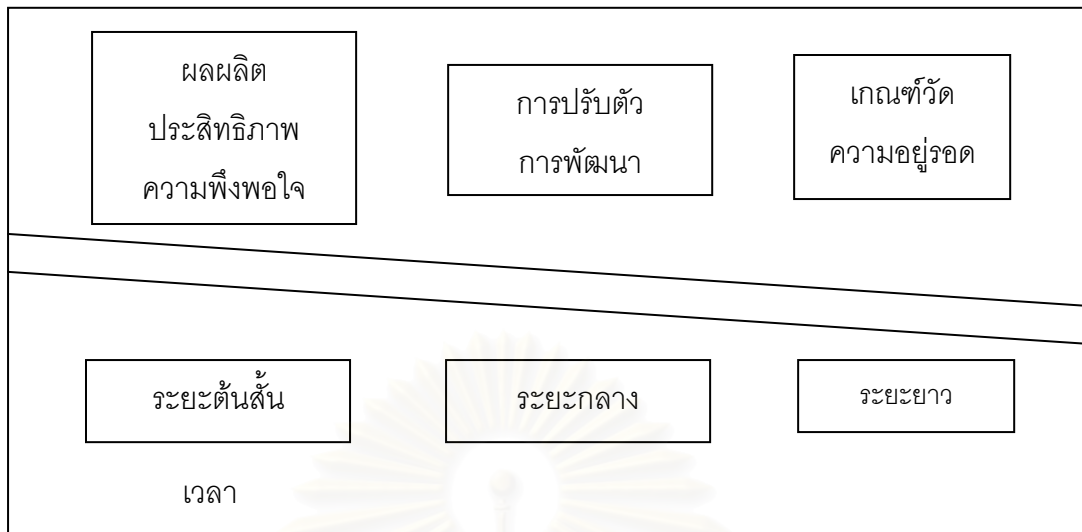
นอกจากนี้ยังมีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การอีกหลายท่าน ซึ่งมีวิธีการวัดประสิทธิผลแตกต่างกันไป แต่สุดท้ายก็คือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเกิดประสิทธิผลองค์การนั่นเอง

Mott (1972: 17) กล่าวว่าประสิทธิผลองค์การหมายถึง การระดมความสามารถของบุคคลในองค์การ เพื่อการดำเนินการผลิตให้ปริมาณผลผลิตและคุณภาพของผลผลิตสูงขึ้น และบุคคลสามารถปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและปัญหาภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มากกว่าองค์การอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

จากแนวคิดผสมผสานจากแนวทางการประเมินผลตามเป้าหมายและเชิงระบบ Mott (1972) ได้สรุปตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 3 ตัว ได้แก่

1. ความสามารถในการผลิต ประกอบด้วย ปริมาณของผลผลิต คุณภาพของผลผลิต และประสิทธิภาพการผลิต
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. ความสามารถในการยืดหยุ่น

Gibson et al. (1991) มีความเห็นว่า การประเมินประสิทธิผลองค์การ จะต้องนำมิติเวลา มาเกี่ยวข้องด้วย และมีหลักเกณฑ์ (Criteria) การวัดประสิทธิผลองค์การแบบพหุเกณฑ์ ประกอบด้วย เกณฑ์ในระยะสั้น (Short – run) วัดจากการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Satisfaction) เกณฑ์ในระยะกลาง (Intermediate) วัดจากความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development) เกณฑ์ในระยะยาว (Long – run) วัดจากการอยู่รอดขององค์การ ดังแผนภาพที่ 1



### แผนภาพที่ 1 รูปแบบการมีประสิทธิผลในมิติของเวลา (Gibson et al., 1991)

จะเห็นว่าองค์การอาจถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลในระยะสั้น ในระยะกลางและระยะยาว องค์การนี้ที่ไม่มีประสิทธิผล การประเมินประสิทธิผลแบบนี้บางองค์การอาจประสบผลสำเร็จในระยะสั้น แต่อาจไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลในระยะยาว

การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดของ Kinicki and Kreitner (2003) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal accomplishment) หมายถึง หอผู้ป่วยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการ เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางแก้ไข มีการประเมินผลงานว่า ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ชี้วัดที่กำหนดไว้

2. การได้มาของทรัพยากร (Resource acquisition) หมายถึง หอผู้ป่วยได้รับการจัดสรรปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง ได้แก่ บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

3. กระบวนการภายใน (Internal process) หมายถึง หอผู้ป่วยมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดความเสียหายกับหอผู้ป่วยและผู้รับบริการ มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

4. ความพึงพอใจในกลยุทธ์ (Strategic constituencies satisfaction) หมายถึง หอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากรทุกคน ทั้งในหอผู้ป่วย บุคลากรภายนอกหอผู้ป่วยที่ต้องทำงานประสานกับหอผู้ป่วย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้ามาใช้บริการที่หอผู้ป่วย

### 3.3 การประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางของหน่วยบริการสุขภาพทุกประเภท ที่มีผู้ป่วยและครอบครัวเข้ามาสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด และใช้เวลาส่วนใหญ่ติดต่อกายในหอผู้ป่วย บุคลากรทางการแพทย์ ไม่ว่าจะเป็นพยาบาลหรือแพทย์ จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วยและครอบครัวเกิดขึ้นที่หอผู้ป่วยมากที่สุด หอผู้ป่วยจึงเป็นจุดแห่งการสร้างสรรค์งานคุณภาพได้อย่างดีที่สุด จึงเป็นหน่วยงานที่ควรได้รับการดูแลให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2540: 35) ความสำเร็จของหอผู้ป่วยที่สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านบริหารจัดการ ด้านการบริการ และงานวิชาการอย่างมีคุณภาพได้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความประทับใจและมีความพึงพอใจกับบริการที่ได้รับ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการบริการ พยาบาลผู้ให้บริการและหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้นำทีมในการให้บริการพยาบาล จะต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ผสมผสานกันอย่างพอเหมาะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้หอผู้ป่วยและทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือ การมีประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Kinicki and Kreitner (2003) สามารถนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ร่วมสมัยของการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบัน และการประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วยในแต่ละด้าน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่แต่ละหอผู้ป่วยต้องมีการกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน มีเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และพร้อมให้บริการกับผู้รับบริการ มีพยาบาลประจำการที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วยที่ดี และที่สำคัญที่สุดคือให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้มารับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับหอผู้ป่วย ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดนี้มาใช้ในการศึกษา

### 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงานและคุณค่าขององค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

#### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน โดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม อิทธิพล หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขึ้นอยู่กับทฤษฎีและทัศนคติของแต่ละบุคคล

Kotter (1990 cited in Robbins, 2003: 313) กล่าวว่า ผู้นำเป็น ผู้ที่ต้องแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามรวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการเอาชนะต่ออุปสรรค เพื่อความสำเร็จขององค์กร

Hersey, และBlanchard (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมด้วยความพยายาม เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในสถานการณ์ที่กำหนด

สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ (2545: 254) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 31) ได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำว่า คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กระตุ้น จูงใจ และเป็นแบบอย่าง ให้ผู้ตามยอมรับและมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

#### 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทางทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละคนซึ่ง Yukl (1994) ได้วางแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

##### 1. การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait approach)

การศึกษาคคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นพื้นฐานของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ.1930 ซึ่งทฤษฎีนี้ได้้นำแนวทางทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม และเชื่อว่าความเป็นผู้นำในตัวบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้

## 2. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในระยะแรกสุด คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) ผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชักนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Welfare) (Yukl, 1994) จากการศึกษานักวิจัยกลุ่มนี้พบว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างเนื้องาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับความสัมพัทธ์มากกว่า (Bernald, 1995) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำที่ใช้ทั้งพฤติกรรมเนื้องานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 cited in Bernald, 1995)

นอกจากนี้นักวิจัยได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือ เผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตาม ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำและให้แนวทาง ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือ ผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน ซึ่งบางครั้งที่ผู้นำใช้รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985) การค้นพบที่สำคัญของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สอง คือ พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตาม

จากการศึกษาพบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรที่จะเลือกพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้นำด้วย (Carlisle, 1973 cited in Bernard, 1995) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำตามสถานการณ์



### 3. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation approach)

ในช่วงปลายปี ค.ศ.1940 และต้นปี ค.ศ.1950 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้รับความนิยมนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาค้นคว้าได้แสดงให้เห็นว่า การแสดงออกของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1993) และ Vroom (1960 cited in Baker, 1992) อธิบายไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนจัดการ นักทฤษฎีที่ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedlers' contingency of leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎีแนวทาง – เป้าหมาย (Path – goal theory) ของ House and Mitchell (1987 cited in Yukl, 1994) อธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) คือ ผู้นำที่บอกให้ลูกน้องทราบว่าลูกน้องจะต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีการทำงานให้ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเองและเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

### 4. การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำ เพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994) นักการศึกษาภาวะผู้นำกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่า เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคลซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่ง (Personal power) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ทำให้องค์การต่างๆต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการชี้แนะ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้

องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Burn (1985) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Burn ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นการสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Bass ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบในการจัดการวันต่อวัน และเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า เป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง Burn (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำคัญของความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองของความต้องการที่สูงขึ้น และหาวิธีการพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถบรรลุศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามและเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นผู้นำคุณธรรม (Moral agent)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และมีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burn ให้ชัดเจนขึ้น โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral agent) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ Bass ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาในกลุ่มผู้นำกองทัพสหรัฐอเมริกาจำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Weber, 1947 cited in Bass, 1985;) House (1977 cited in Bass, 1985) เสนอลักษณะของผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะ คือ 1) มี

ลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) เป็นแบบอย่างของลูกน้องในเรื่องค่านิยม ทัศนคติ และความคาดหวังต่อการทำงานและองค์การ 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ 4) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ 6) มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมาย 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง นอกจากนี้ Conger & Kanungo (อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534: 39) พบว่า ผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้ คือ 1) สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่ง และเงินทองเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุจินตภาพพร้อมกัน 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์ใหม่ๆ (Innovation strategy) 7) ใช้อำนาจส่วนตัว คือการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิง เพื่อให้ลูกน้องเอาอย่างในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่รู้ถึงความแตกต่าง และจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม ให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงว่ามีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล มี 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985)

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ดูเป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ

2.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีการนิเทศอยู่ห่างๆ (Walk around management) มีการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.3 การเป็นครูพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่า ร่วมกับสถานะของผู้บริหารที่จะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นครูฝึกแก่ลูกน้อง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา (Bass, 1985)

Quinn & Hall (1983 cited in Bass, 1985) ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นปัญญาไว้ 4 วิธี คือ

1. การใช้หลักเหตุผล (Rational) ผู้นำจะเชื่อโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบ การแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย
2. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญของการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและมีความกล้าเสี่ยง
3. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ใ่วางใจ และการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลายทาง เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม
4. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) ผู้นำจะเน้นการปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย การป้องกัน โดยมีการแก้ปัญหาอย่างหลายขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมาก ที่ได้มาจากประสบการณ์และการสังเกตการแก้ปัญหาในอดีต

Bass and Avolio (1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ศึกษาในปี ค.ศ.1985 อีก 1 องค์ประกอบ รวมเป็น 4 องค์ประกอบ โดยให้ชื่อย่อว่า “4 I'S (Four I'S)” ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และนอกจากนี้องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมี (Charisma) ได้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) (Bass, 1999)

1. อิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา และได้รับความเคารพจากผู้ตาม และอิทธิพลในตัวผู้นำทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติทางบารมี ( Bass and Avolio, 1994)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญ เป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการสร้างแบบอย่างหรือการขยายอาณาเขต ในที่ที่องค์การจะไปจัดตั้งดำเนินการ เปรียบเสมือนกรอบหรือเลนส์แว่นจะต้องโปร่งใส สามารถที่จะสื่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดแล้วชัดอีก ในส่วนนี้ของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเกี่ยวเนื่องกับการสร้างและให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำคือการสร้างความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามด้วย เพื่อให้ดำเนินรอยตามปรับปรุงวิสัยทัศน์ตามที่องค์กรต้องการและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำจะทำกิจกรรมใดให้สำเร็จได้ต้องอาศัยพลังอำนาจของตนเองที่มีอยู่ ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นปัจจัยที่ 3 และเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement : CPI) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จะต้องอาศัยผู้นำที่เด็ดเดี่ยว มั่นคง อดทน มีการตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นจุดสำคัญของ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement : CPI) และบุคคลเรียนได้ดีที่สุดในวิถีทางและช่วงเวลาที่แตกต่างกันและหลากหลาย เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับความสามารถให้สูงขึ้น และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี

Avolio, Bass and Jung (1999: 441-462) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45 – 549 คน องค์การที่ทำการศึกษาคือ บริษัทธุรกิจ ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือ การประเมินภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของผู้ตามขึ้นมาใหม่ รวมกับการปรับข้อความจากแบบสอบถาม MLM (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุด จากแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบของการสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ มีความสัมพันธ์กัน .80 - .90 (Avolio, Bass and Jung, 1999) จากนั้นนำมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบใน 8 รูปแบบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Avolio, Bass and Jung จึงสรุปว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspirational leadership) ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ได้รับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับ

ถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอ ที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสาร ให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเองหรือผู้นำองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และการสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความชำนาญ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงควรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Avolio, Bass and Jung (1999) เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากองค์การปัจจุบันมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือ ศรัทธา และเชื่อฟังในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายกระตุ้นผู้ตามให้แสดงความคิดเห็น ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่กำลังสามารถ เป็นการพัฒนาภาวะผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดนี้ในการวิจัย

#### 4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การ

Bass (1985) , Avolio and Bass (1994) และ Yukl (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้นและจะช่วยให้สิ่งอื่นต่างๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐศักดิ์ สมพงษ์ธรรม (2537) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของศึกษาธิการจังหวัด สามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การเพิ่มจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การโดยรวมได้ดี สุภาพร รอดถนอม (2542) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ และปราณี มีหาญพงษ์ (2547) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปด้วยเช่นกัน

### 5. ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในองค์การ เนื่องจากตราบไคที่องค์การยังทำงานอยู่ได้ ย่อมต้องอาศัยพลังงานของผู้ตามเป็นสำคัญ ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างให้ตนเองและองค์การเจริญก้าวหน้าได้ จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าผู้นำในการมีส่วนร่วมทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544 :207; Kelley, 1988; Maxwell, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 194)

#### 5.1 ความหมายภาวะผู้ตาม

มีผู้ให้ความหมายของผู้ตาม และภาวะผู้ตามสรุปได้ดังนี้

ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำและองค์การ (Kelley, 1988; Rose, 1995)

Sullivan (1998) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ขึ้นนำตนเอง ร่วมงานอย่างแข็งขัน แสดงออกถึงการความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์การ และเห็นชอบร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

Yoder – wise (1999) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ใช้พฤติกรรมส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (healthy) ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับ บุคคลกลุ่มคน ทีมงาน และองค์การ

ภาวะผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่แสดงถึงความเข้มแข็งมีความคิดเป็นของตัวเองไม่ตี้อัน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; Civil Air Patrol Manual, 2000)

## 5.2 รูปแบบของผู้ตาม (Style of followers)

รูปแบบผู้ตามสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (Kelley, 1988)

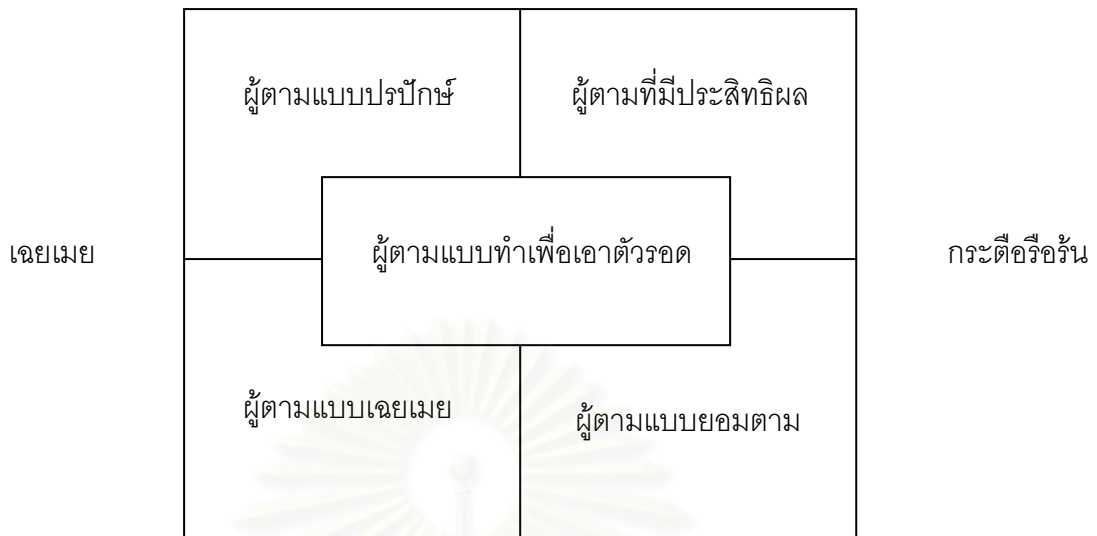
1. แบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นคุณลักษณะที่ตรงกันข้ามกันสองด้านของผู้ตามคือ ด้านความอิสระ – ความคิดสร้างสรรค์ (Independent - critical thinking) กับด้านการพึ่งพาผู้อื่น – ขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent – uncritical thinking) กล่าวคือผู้ตามที่มีคุณลักษณะชอบความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ จะมีความมุ่งมั่น สนใจในการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการทำงานด้วยความรอบคอบ ให้ออกเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ชอบคิดริเริ่มวิธีการใหม่ๆ สำหรับผู้ตามที่มีลักษณะด้านการพึ่งพาผู้อื่น – ขาดความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้ตามที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไม่มีความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถมองไปไกลกว่าที่กำหนดให้ และเป็นผู้ที่ชอบรับคำสั่งหรือทำตามโดยขาดการไตร่ตรอง ดังนั้น องค์การจึงไม่สามารถพึ่งพาบุคคลเหล่านี้ได้

2. แบ่งตามพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกันสองด้านของผู้ตาม คือ ด้านความกระตือรือร้น (Active behavior) กับ ด้านความเฉยเมย (Passive behavior) กล่าวคือ ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น จะสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์การอย่างเต็มที่ แสดงความสนใจงานมากกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ชอบแสดงถึงการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ส่วนผู้ตามที่มีลักษณะตรงกันข้าม คือมีพฤติกรรมเฉยเมย มีความเกียจคร้าน ไม่มีความรับผิดชอบต่องาน จะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่ชอบทำงานเกินกว่าที่มอบหมายให้ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบที่มอบหมายเพิ่มขึ้น ปฏิบัติงานตามคำสั่งและคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาโดยไม่คิดริเริ่มงานใหม่ๆ

จากการแบ่งประเภทผู้ตามดังกล่าวแล้วนั้น Kelly ได้นำมาจัดแสดงความสัมพันธ์ในรูปแบบตาราง และสามารถแบ่งภาวะผู้ตามได้ 5 รูปแบบ คือ 1) ผู้ตามแบบปรักษ์ (Alienated follower) 2) ผู้ตามแบบยอมตาม (Conformist follower) 3) ผู้ตามแบบเฉยเมย (Passive follower) 4) ผู้ตามแบบทำเพื่อเอาตัวรอด (Pragmatic survivor follower) 5) ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective follower) ดังแผนภาพที่ 2



ความอิสระ - ความคิดสร้างสรรค์



การพึ่งพาผู้อื่น - ขาดความคิดสร้างสรรค์

แผนภาพที่ 2 รูปแบบของผู้ตาม

ที่มา : Kelly, R. E. (1988). In Praise of Followers. Harvard Business Review, pp: 145.

5.2.1 ผู้ตามแบบปรปักษ์ เป็นผู้ตามที่ชอบความอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์สูง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคมาก่อน แต่ต่อมาเกิดปัญหาไม่ลงรอยกับผู้นำของตน จึงแสดงพฤติกรรมเฉยเมย ไม่กระตือรือร้นผู้ตามแบบนี้มักใช้สติปัญญาที่มีอยู่ของตนในการมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น คอยวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์การและผู้นำของตนตลอดจนบุคคลอื่น แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหานั้น

5.2.2 ผู้ตามแบบยอมตาม เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ จึงชอบทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร Kelley (1988) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า ผู้ตามแบบ “ใช่ครับ” (Yes people) คือเห็นด้วยกับผู้นำตลอด สิ่งที่ผู้ตามแบบนี้กังวลมากก็คือ ความขัดแย้ง จึงยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบยอมตามนี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารแบบเผด็จการ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ถึงแม้ว่าเดิมนั้นผู้ตามจะเป็นแบบมีประสิทธิผล แต่ถ้าผู้นำมีนโยบายที่เข้มงวดไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ผู้ตามก็จะกลายเป็นผู้ตามแบบยอมตามในที่สุด

5.2.3 ผู้ตามแบบเฉยเมย เป็นผู้ตามที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ Kelley (1988) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า ผู้ตามแบบ “แกะ” (Sheep) เพราะไม่ชอบรับผิดชอบงานทำงานเท่าที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ผู้นำต้องคอยตรวจสอบและควบคุมความก้าวหน้าของงาน

อย่างใกล้ชิด ผู้ตามจะไม่เสนอความคิดเห็นให้ผู้นำทำหน้าที่คิดอยู่ฝ่ายเดียว พฤติกรรมของผู้ตามแบบนี้ เป็นผลที่เกิดจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามกระทำผิด

5.2.4 ผู้ตามแบบทำเพื่อเอาตัวรอด ผู้ตามแบบนี้จะมีลักษณะโดยรวมของผู้ตาม ทั้ง 4 แบบ คือ ผู้ตามแบบปรบักษ์ ผู้ตามแบบเฉยเมย ผู้ตามแบบยอมตาม และผู้ตามที่มีประสิทธิผล ในการที่ผู้ตามจะเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าควรจะใช้รูปแบบใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบนี้มักพบในกรณีที่องค์กรอยู่ในระยะเสื่อม ผู้ตามทำงานแบบขาดเป้าหมายที่แน่นอน เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตน

5.2.5 ผู้ตามที่มีประสิทธิผล ผู้ตามประเภทนี้เป็นยอดปรารถนาของทุกองค์การ เป็นผู้มีความสนใจเอาใจใส่ และเต็มใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผล เป็นผู้ที่สามารถบริหารตนเองได้ มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาขององค์การได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูงมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

สรุปได้ว่ารูปแบบของผู้ตามแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม และแบ่งตามพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งนำมาจัดความสัมพันธ์และสามารถแบ่งภาวะผู้ตามได้เป็น 5 รูปแบบ คือ ผู้ตามแบบปรบักษ์ ผู้ตามแบบยอมตาม ผู้ตามแบบเฉยเมย ผู้ตามแบบทำเพื่อเอาตัวรอด และผู้ตามที่มีประสิทธิผล

### 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

การศึกษาเรื่องภาวะผู้ตามนั้นนับว่ามีน้อยมาก เมื่อเทียบการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแม้ว่าผู้ตามเป็นกลุ่มบุคคลที่จำเป็นในความสำเร็จขององค์การ (Baker, 1992) จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตามและผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

Rose (1995) ได้พยายามศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามโดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่ ค.ศ. 1930 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้เป็น 2 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม ให้ความหมายของผู้ตามว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะดังนี้คือ
  - 1.1 ต้องทำงานอย่างหนัก ถูกแบ่งแยกจากผู้มีสติปัญญาดี
  - 1.2 ไม่สามารถนำสติปัญญามาใช้ได้โดยปราศจากผู้ชี้แนะ หรือการควบคุมจากผู้อื่น
  - 1.3 เต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำทั้งทางด้านความคิด การปฏิบัติ และยอมให้ผู้อื่นควบคุมการทำงานของตนอย่างใกล้ชิด
  - 1.4 ไม่สามารถสร้างผลผลิตได้โดยปราศจากการชี้แนะจากผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้ผู้ตามถูกกำหนดให้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ขาดความกระตือรือร้น ส่วนผู้นำจะถูกกำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชา คอยทำหน้าที่สั่งการ ชี้นำ มีความกระตือรือร้น ตื่นตัว

2. แนวคิดยุคใหม่ ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ถือว่าผู้ตามเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและของผู้นำ โดยการปรับมุมมองผู้ตามใหม่ ดังนี้

2.1 ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างตนเอง ให้มีลักษณะของภาวะผู้ตามส่วนผู้ตามที่เฉื่อยชาขาดความกระตือรือร้น ไม่สามารถทำให้ตนเองมีลักษณะของภาวะผู้นำได้นั้นไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้ตาม

2.2 ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น ในบางครั้งความกระตือรือร้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและสถานการณ์

2.3 ผู้ตามที่จะสามารถที่จะกลายเป็นผู้นำและผู้นำก็สามารถกลายเป็นผู้ตามได้ในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริหารระดับต้นต้องแสดงบทบาทผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงบทบาท ผู้ตาม ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับต้นยังมีผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจึงต้องแสดงบทบาทผู้ตาม และผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจึงต้องแสดงบทบาทผู้นำ เป็นต้น

2.4 กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผู้นำส่วนที่เหลือก็ต้องเป็นผู้ตาม แต่ผู้ตามไม่ได้เป็นผู้ตามเสมอไป ในบางครั้งผู้ตามอาจจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้นำได้เช่นกัน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการบริหาร เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารงานภายในหอผู้ป่วย นำนโยบายมาถ่ายทอดเพื่อลงสู่การปฏิบัติเป็นผู้ให้ความรู้ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ส่วนพยาบาลระดับปฏิบัติการอยู่ในบทบาทผู้ตามคือ ปฏิบัติตามนโยบายและปฏิบัติงานตามที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมาย สำหรับกรณีที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องปฏิบัติงานที่ไม่มีความกดดัน เช่น ต้องทำผลงานวิจัยและพยาบาลผู้ปฏิบัติมีความรู้และทักษะในการทำวิจัยมาก่อน พยาบาลผู้ปฏิบัติก็สามารถแสดงบทบาทผู้นำ โดยให้คำอธิบายและเป็นทีปรึกษาในการทำวิจัย รวมถึงการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางให้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติตาม ในลักษณะนี้เรียกได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาทผู้ตามนั่นเอง

ลีปนนท์ เกตุทัต (2540) สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้ที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มุ่งพัฒนาตนให้ทันต่อวิทยาการและวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีระเบียบวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีแบบแผน มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจโดยใช้วิจารณญาณ ให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความสำนึกผิดชอบต่อสังคม และมีความกล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม

พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2546: 50) กล่าวว่าผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective or exemplary followers) เป็นผู้ตามที่มีความเป็นเลิศและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นตามได้ คือเป็นบุคคลที่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างอิสระ คิดอย่างมีวิจรรณญาณในความคิด-ความเห็นที่เสนอขึ้นมาในองค์การ เป็นผู้ร่วมคิดอย่างกระฉับกระเฉงและจริงจัง แสดงออกในทิศทางที่ท้าทายโดยเสนอทางเลือกอื่นที่อาจนำมาปฏิบัติได้ ท่วมเทเวลาและพลังงานเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดที่จะเป็นแนวทางเลือกของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงและมีความผูกพันกับงานขององค์การ

Kelley (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามไว้มากมาย และพบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติด้วย ซึ่งภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ ความสามารถในการบริหารตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ และ ความกล้าแสดงออก

Hersey and Blanchard (1993) ให้ข้อสรุปว่าลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower maturity) ในระดับสูง กล่าวคือ เป็นผู้ตามที่มีทั้งความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นในงานสูงควบคู่กัน โดยผู้ที่มีความสามารถนั้นได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะในงานที่ทำ ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาอบรมตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ส่วนผู้ที่มีความมุ่งมั่นในงานหมายถึง ผู้ที่มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรักความผูกพัน มีความรับผิดชอบมุ่งมั่นต่องานนั้น โดยสามารถแบ่งวุฒิภาวะผู้ตามได้เป็น 4 ระดับ คือ **ระดับที่ 1** ผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ – ความมุ่งมั่นต่ำ **ระดับที่ 2** ผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ – ความมุ่งมั่นสูง **ระดับที่ 3** ผู้ตามที่มีความสามารถสูง – ความมุ่งมั่นต่ำ **ระดับที่ 4** ผู้ตามที่มีความสามารถสูง – ความมุ่งมั่นสูง ซึ่งระดับวุฒิภาวะผู้ตามนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้สูงขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม บรรยากาศและเงื่อนไขที่ไม่พึงประสงค์ของการบริหารภายในองค์การ ก็ทำให้ระดับวุฒิภาวะผู้ตามลดลงได้เช่นเดียวกัน

Civil Air Patrol (2000) บอกถึงคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลว่า เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น ท่วมเทในการทำงาน มีบทบาทพร้อมอย่างสูงและรับผิดชอบต่องานขององค์การ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความละเอียดถี่ถ้วนและยืดหยุ่น โดยยึดในคุณค่าหลักขององค์การ

Weiss (2001) แสดงทรรศนะว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้มแข็ง กล้าหาญสง่าผ่าเผย มีขวัญกำลังใจดี และร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงเรื่องเงินทอง รวมถึงมีความมุ่งมั่นเพื่อไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ มีความสามารถในการบริหารตนเอง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรม ใฝ่หาความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจงาน มีวิจรรณญาณในการแก้ปัญหา ชอบเสริมสร้างพลังอำนาจของตน

Kleinsmith and Everts-Rogers (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล พบว่าประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

### 1. การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม (Being a team player)

การมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร โดยการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สุดของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกทีม มีลักษณะนิสัยของการเป็นผู้ร่วมทีมเพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับผู้นำและผู้ร่วมงาน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีคุณค่าและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถตัดสินใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การเป็นสมาชิกที่ดีของทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล โดยสมาชิกทีมจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและสมาชิกทีมอื่นๆ ให้ความร่วมมือในการทำงานและร่วมกิจกรรมต่างๆ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การกำหนดแนวทาง การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ในเรื่องของ พันธกิจ ภาวะเบียบ ปทัสสถาน เป้าหมายและวิธีในการทำงาน

### 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Demonstrate a strong work ethic)

ความมุ่งมั่น หมายถึง จุดจรรยาของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงขับและความนึกคิดของบุคคล ถ้าบุคคลมีความต้องการหรือสนใจในสิ่งใดก็จะมุ่งมั่นในสิ่งนั้น ซึ่ง Kleinsmith and Everts-Rogers ได้อธิบายลักษณะของผู้ตามที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานว่าเป็นลักษณะของผู้ตามที่แสดงถึงการมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเข้มแข็ง โดยยึดเป้าหมายองค์กรไม่เกี่ยงงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงาน ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยคำนึงผลงานมากกว่าเวลาที่ใช้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และไม่กล่าวโทษต่อสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้อื่น มีความมุ่งมั่นที่แสดงถึงแรงจูงใจภายในตนที่แสดงออกถึงการมีความสุข ความสนุกและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ตามที่ประสบความสำเร็จยังยึดมั่นต่อทั้งผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพด้วย

ผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีลักษณะเฉพาะ 3 ด้าน คือ 1) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรสูงทำให้มีความมุ่งมั่นต่องาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานทุกอย่างที่องค์กรมอบหมายเพราะเห็นว่างานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะมีความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร 2) มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จ และ3) มีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อความผาสุกในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ ไม่ปรารถนาที่จะออกไปทำงานกับองค์การอื่น (Mowday, Steers, and Porter, 1979)

3. มีความคาดหวังในตนสูง (Adhere to high expectations of self and possess high positive self-regard)

มีความคาดหวังในตนสูง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งลักษณะของผู้ตามที่มีความคาดหวังในตนสูง จะเป็นผู้ที่ยึดมั่นต่อความคาดหวังของตน อย่างสูง และมีความเชื่อมั่นต่อตนเองในทางบวกอย่างสูง โดยเป็นผู้ที่มีความรู้สึกที่ดีต่องาน สนุกในการทำงาน พอใจต่อความต้องการขั้นพื้นฐานและสิ่งดลใจ รู้สึกมีทางเลือกที่ดีในความก้าวหน้า มีความชัดเจนในงานและมีความคาดหวังสูง มีการพัฒนาตนเองโดยเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสม สามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร เป็นที่เชื่อถือของผู้อื่นและช่วยกระตุ้นผู้อื่นให้มีความหวังด้วย

4. มีทัศนคติที่ดี (Project optimism)

Kleinsmith and Everts-Rogers ได้อธิบายลักษณะของผู้ตามที่มีทัศนคติที่ดี ว่าเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี มีความเบิกบานใจ แสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีกระตือรือร้นอย่างเหมาะสม ซึ่งในบางโอกาสผู้ตามอาจได้รับมอบหมาย ในสิ่งที่ยังข้องใจหรือไม่เห็นด้วย แต่ผู้ตามที่มีประสิทธิผลก็จะมองหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือทำในสิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าการคิดว่าเป็นปัญหาหรือคิดว่าเป็นไปไม่ได้ ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะคิดวางแผนทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเป็นเรื่องของการได้รับโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า เห็นว่าทุกคนในองค์การมีความสำคัญต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์การ และเต็มใจที่จะช่วยงานอื่นๆแม้ไม่ใช่งานที่ตนได้รับมอบหมาย

5. มีทักษะระหว่างบุคคล (Practice interpersonal Intelligent)

การมีทักษะระหว่างบุคคล เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งลักษณะของผู้ตามที่มีทักษะระหว่างบุคคล จะเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญาต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ในการปฏิบัติงาน มีการแสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นผู้ฟังที่ดีโดยตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดจนเข้าใจก่อนที่จะได้ตอบ แสดงออกต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ตนต้องการได้รับ มีอารมณ์ขัน ไม่ทับถมผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้นำและผู้ร่วมงาน ไม่ทำให้ผู้นำหนักใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นในแนวทางที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ ผู้ตามที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำและผู้ร่วมงาน ทำให้สามารถทำงานได้คล่องตัว โดยได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นด้วย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามและผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะเห็นได้ว่าผู้ตามมีบทบาทสำคัญในองค์การ องค์การใดมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก โอกาสที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็มากขึ้นด้วย ดังนั้นการที่หัวหน้าจะประสบความสำเร็จหรือ

บรรลุป่าหมายได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติซึ่งก็คือพยาบาลประจำการนั่นเอง เนื่องจากการปฏิบัติงานทางพยาบาลนั้นมีความสำคัญต่อชีวิตและความปลอดภัยของผู้รับบริการและต้องประสานงานกับทีมงานพยาบาลและสหสาขาวิชาชีพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลประจำการจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะของการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความคาดหวังในตนเองสูง พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีทัศนคติที่ดี และมีความทักษะระหว่างบุคคลที่ดี ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของ Kleinsmith and Everts-Rogers (2000) นั้นมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ประเมินภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการ เนื่องจากเป็นแนวคิดร่วมสมัย และสอดคล้องกับบริบทของพยาบาลประจำการที่จะศึกษา

#### 5.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

Brown and Thornborrow (1996) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้ตามนั้นไม่ใช่เกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้ตาม แต่ต้องเป็นผู้ตามเนื่องจากปัจจัยหลายประการ การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นลักษณะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ Weiss (2001: 198) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารบริษัทยีนส์ลีวาย (Levi's sewing plant) ซึ่งทำการพัฒนาให้กลุ่มพนักงานเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่า ยีนส์ที่มีตำหนิมีจำนวนลดลงหนึ่งในสาม สามารถใช้เวลาในการจัดส่งสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้าเร็วขึ้น 10 วัน ใช้เวลาในการซ่อมแซมยีนส์ที่มีตำหนิลดลงจาก 5 วัน เหลือเพียง 1 วัน ซึ่งนับว่าการที่องค์กรมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพทำให้ส่งผลกระทบต่อองค์กร คือได้ผลผลิตมากขึ้นและยังสามารถลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากจำนวนของเสียลดลง งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาผู้ตามให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพได้ และนอกจากนี้องค์กรยังสามารถฝึกผู้ตามให้มีประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน

##### 5.4.1 การพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Yuki (1998) สามารถปฏิบัติโดยมีแนวทางดังนี้

1. ค้นหาว่าตนเองได้รับความคาดหวังในเรื่องอะไร เนื่องจากถ้าผู้ตามมีบทบาทคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่ทราบว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไร ก็เป็นการยากที่จะแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน
2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา หมายถึง การช่วยชี้ปัญหาให้ผู้นำได้สามารถมองเห็นอย่างชัดเจนขึ้น เสนอวิธีการต่างๆ ที่สามารถแก้ปัญหานั้นหรืออาจต้องลงมือเข้าแก้ปัญหานั้นด้วยตนเอง แม้ว่าการเริ่มต้นนั้นจะเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยง แต่ถ้าประสบความสำเร็จ ก็จะเป็นการเพิ่มคุณค่าของผู้ตามมากยิ่งขึ้น

3. ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเรื่องการตัดสินใจ หมายถึง ผู้ตามต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยตรง ดีกว่าจะให้ทราบจากผู้อื่นเพราะ จะทำให้ผู้อื่นมองว่าผู้นำขาดความสนใจและไร้ความสามารถ
4. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ก่อนรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้รับทราบ เพื่อรับรู้สถานการณ์ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง การรายงานข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้ผู้ตามได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ
5. การขอให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ตามขอให้ผู้นำบอกถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของตน ขอให้ผู้นำช่วยบอกถึงจุดแข็งจุดอ่อนของตน รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของตน
6. สนับสนุนผู้นำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง หมายถึง เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่สำคัญ มักจะเกิดแรงต่อต้าน ผู้ตามจะต้องมีส่วนช่วยเหลือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการแบ่งภาระงานของผู้นำมาทำในขอบเขตที่เหมาะสม
7. แสดงความชื่นชมและยอมรับผู้นำตามโอกาสที่เหมาะสม หมายถึง การที่ผู้ตามแสดงความชื่นชมผู้นำ เมื่อผู้นำให้การช่วยเหลือหรือสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากได้เป็นผลสำเร็จ ผู้ตามต้องแสดงด้วยความจริงใจ จึงเป็นการช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
8. บอกถึงความบกพร่องของแผนงานของผู้นำ หมายถึง การที่ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็น ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของแผนงานหรือวิธีการของผู้นำอย่างมีศิลป์ คือ ไม่ทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี

#### 5.4.2 โปรแกรมการพัฒนาผู้ตามให้มีประสิทธิผล

Kelley (1998) เป็นผู้คิดค้นโปรแกรมฝึกพนักงาน เพื่อให้เป็นดาวเด่นในการทำงาน คือสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ มีบริษัทชั้นนำระดับโลก อาทิ เช่น บริษัท เอทีแอนด์ที (AT&T) และบริษัท 3เอ็ม (3M) นำโปรแกรมนี้ไปใช้ พบว่า องค์การมีผลผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งโปรแกรมนี้ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการใช้ฝึกพนักงาน 9 ประการ ดังนี้

1. ฝึกให้มีความคิดริเริ่ม (Taking Initiative) คือ ให้มีความรับผิดชอบ อาสาทำงานพิเศษเพิ่มเติม กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ
2. ฝึกให้สร้างเครือข่ายในงาน (Networking) ทำให้สามารถรู้จักผู้ร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญ ที่สามารถให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่งานของตนได้
3. ฝึกให้มีภาวะผู้ตาม (Followership) คือ ฝึกให้สามารถช่วยผู้นำให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายองค์การ มีความคิดเป็นของตนเองมากกว่าให้ผู้นำคอยชี้แนะ



4. ฝึกให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Teamwork effectiveness) มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการประสานงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานร่วมกัน

5. ฝึกให้สามารถบริหารตนเองได้ (Self management) คือ ให้สามารถควบคุมตนเอง จัดระเบียบในการทำงานมีความยืดหยุ่น ผูกพันกับงาน ยึดมั่นต่อเวลา ระดับการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

6. ฝึกให้มีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถกำหนดรูปแบบการทำงานได้ หาข้อสรุปเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

7. ฝึกให้มีมุมมองที่กว้าง (Perspective) สามารถมองเห็นภาพรวมแล้วอธิบายถึงส่วนย่อยได้

8. ฝึกทักษะในการพูด (Show and tell) สามารถเสนอความคิดของตน และสามารถพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้

9. ฝึกให้มีความรอบรู้ในองค์การ (Organization savvy) ให้ความสนใจเกี่ยวกับการแข่งขันภายในองค์การทั้งส่วนบุคคลและกลุ่ม ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.5 ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

ในการบริหารหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทเป็นผู้นำ ส่วนพยาบาลประจำการนั้นก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ตาม โดยรับนโยบายจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมาปฏิบัติ การดำเนินงานของหอผู้ป่วยต้องอาศัยการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการเป็นหลัก เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของหอผู้ป่วย ลักษณะงานของพยาบาลต้องรับผิดชอบต่อชีวิตมนุษย์ ซึ่งต้องการความถูกต้องและความแม่นยำในการให้บริการทางการแพทย์แก่ผู้รับบริการ จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพของงานต้องอาศัยคุณภาพของผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามนั่นเอง ซึ่ง ฟาริดา อิบราฮิม (2535: 163) กล่าวว่า การที่พยาบาลประจำการจะสามารถปฏิบัติงานในการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ ย่อมต้องอาศัยความมีคุณภาพของตัวพยาบาลเองเป็นสำคัญ และการที่พยาบาลจะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่มีคุณภาพมาตรฐานได้ ก็ขึ้นอยู่กับพยาบาลผู้นั้นต้องประกอบด้วย การเป็นผู้ร่วมทีมที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถที่จะบริหารงานที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงงานที่หัวหน้ามอบหมายเป็นพิเศษ โดยหัวหน้าไม่ต้องมาคอยนิเทศหรือควบคุม เพราะมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานออกมาดีเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่องานและต่อผู้อื่น มีทักษะระหว่างบุคคล โดยเป็นผู้ฟังที่ดีและมีความกล้าในการแสดงออกที่เหมาะสม ทั้งด้านการพูดการคิด กล้าขัดแย้งกับผู้นำในทางสร้างสรรค์ ซึ่งพยาบาลที่มี

ลักษณะดังกล่าวนี้ เรียกได้ว่า มีคุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั่นเอง Kelley (1988) กล่าวว่าภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ (2546: 46) กล่าวว่า ผู้ตามที่แสดงบทบาทของผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงต่อต่อกลุ่มหรือองค์การนั้น จะสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งจากการศึกษาของบริษัทแมคเบอร์ พบว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูง (Hughes, Ginnett, and Curphy, 1999:334) และจากการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ในโรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นพยาบาลประจำการที่มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้น จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การหรือหอผู้ป่วย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อหอผู้ป่วยนั่นเอง

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 432 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง แบบสอบถามภาวะผู้นำและแบบสอบถามประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่าศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของหน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือศึกษานิเทศก์ จำนวน 403 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) พบว่า ตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การคือคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศก์

สุภาพร รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาล จำนวน 303 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรได้คือ การกระตุ้นทางปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.5

ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 362 คน พบว่า การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โดยภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ( $r = .657, p < .001$ ) และตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ ร้อยละ 58 ( $p < .001$ )

ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จำนวน 389 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย  $p < .05$  ( $r = .57$  และ  $.52$  ตามลำดับ)

Bass (1985) , Avolio and Bass (1994) และ Yukl (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้นและจะช่วยให้เงินต่างๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทั้งหมด 33 เครื่องมือ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

Brown and Thornborrow (1996) ศึกษาผู้ตามที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทุกระดับจาก สถาบันการเงินฮารีแฟกซ์ บริษัทการผลิต อุตสาหกรรมออร์นทัน และบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อาร์ อี ซี รวมจำนวน 250 คน พบว่า ลักษณะผู้ตามที่พึงประสงค์ 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่น่าไว้วางใจ และมีความรับผิดชอบ ส่วนลักษณะผู้ตามที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ ไม่น่าเชื่อถือ ไม่น่าไว้วางใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความเฉลียวฉลาด และขาดประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามแนวคิดของ Kinicki and Kreitner (2003) สามารถประเมินได้จากการบรรลุเป้าหมาย การได้มาของทรัพยากร กระบวนการภายใน และความพึงพอใจในกลยุทธ์ และการที่หอผู้ป่วยจะมีประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติซึ่งจากองค์ประกอบหลักดังกล่าว ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดของ Avolio, Bass and Jung (1999) และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ตามแนวคิดของ(Kleismith and Everts-Rogers,2000) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยมีงานวิจัยสนับสนุนว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่มีขนาดมากกว่า 400 เตียง ทั้ง 5 สังกัด จำนวน 13 โรงพยาบาล คือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร กระทรวงกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมประชากรทั้งสิ้น 8,140 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane (ประคอง กรวรรณสูตร ,2542) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตร

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{8,140}{1+8,140 (.05)^2} = 381 \text{ คน}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากร

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนเท่าที่จะยอมรับได้

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ซึ่งคำนวณได้จำนวน 381 คน และเพื่อป้องกันการสูญหายและความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 10 รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 419 คน

2. จัดกลุ่มโรงพยาบาลตามสังกัด จากนั้นสุ่มเลือกโรงพยาบาลในแต่ละสังกัด อย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยการจับสลากโรงพยาบาลแต่ละสังกัด ในอัตราส่วน 1 : 2 ในกรณีที่โรงพยาบาลในสังกัดมี 3 แห่ง ใช้อัตราส่วน 2 : 3 และในกรณีที่ไม่มีแห่งเดียว กำหนดให้โรงพยาบาลนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้โรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 8 โรงพยาบาล

3. คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ โดยวิธีการคำนวณตามสัดส่วนประชากร ในแต่ละโรงพยาบาล โดยใช้อัตราส่วนตามสูตร ดังนี้

$$n_n = \frac{n \times N_n}{N}$$

$n_n$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล

$n$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

$N_n$  = จำนวนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

กรณีที่กลุ่มตัวอย่างในโรงพยาบาลที่คำนวณได้มีจำนวนน้อยกว่า 30 คน ให้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 30 คน เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างเป็นโค้งปกติและสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ (ประคอง กรรณสูต, 2542) จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจำนวน 427 คน (ตารางที่ 1)

4. สุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ จากแต่ละโรงพยาบาลในทุกแผนกที่ให้บริการแก่ผู้ป่วย ได้แก่ อายุรกรรม ศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม หออภิบาลผู้ป่วยหนัก ห้องผู้ป่วยนอก ห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เป็นต้น มาคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของพยาบาลแต่ละแผนก สุ่มหออผู้ป่วยแต่ละแผนกด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จากนั้นคัดรายชื่อของพยาบาลประจำการในหออผู้ป่วยที่สุ่มได้ ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ศึกษา ตามตารางที่ 1

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล** ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส แผนกที่ปฏิบัติงาน และสังกัดของโรงพยาบาล โดยมีลักษณะของข้อคำถามให้เลือกตอบ มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหออผู้ป่วย** ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์ (2545) ที่สร้างตามแนวคิดของ Avolio, Bass and Jung (1999) ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือภาวะผู้นำบารมี ในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสังกัดและโรงพยาบาล

สังกัด	โรงพยาบาล	พยาบาล ประจำการ (คน)	กลุ่มตัวอย่าง ที่กำหนดไว้ (คน)	กลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวม ข้อมูลได้ (คน)
กระทรวงสาธารณสุข	ราชวิถี	550	50	46
	นพรัตนราชธานี	244	-	-
	เลิดสิน	335	30	30
กรุงเทพมหานคร	วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและ วชิรพยาบาล	915	82	77
	กลาง	485	-	-
	ตากสิน	372	-	-
	เจริญกรุงประชารักษ์	330	30	30
กระทรวงกลาโหม	พระมงกุฎเกล้า	475	-	-
	ภูมิพลอดุลยเดช	607	55	52
	สมเด็จพระปิ่นเกล้า	290	30	30
สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา	ศิริราช	2,000	-	-
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	รามาริบัติ	791	71	65
	ตำรวจ	882	79	73
	รวม	8,140	427	404

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Avolio, Bass and Jung (1999) นำมากำหนดเป็นคำจำกัดความ

2. ศึกษาแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์ (2545) ที่ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 19 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามทางด้านบวกทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และ



สอดคล้องกับคำจำกัดความ โดย ปรับปรุงสำนวนภาษาจำนวน 8 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 11 ข้อ และเพิ่มข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ

ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน	2	ข้อ
ตัดข้อคำถามออก	จำนวน	5	ข้อ
เพิ่มข้อคำถาม	จำนวน	6	ข้อ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน	3	ข้อ
ตัดข้อคำถามออก	จำนวน	3	ข้อ
เพิ่มข้อคำถาม	จำนวน	4	ข้อ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน	3	ข้อ
ตัดข้อคำถามออก	จำนวน	3	ข้อ
เพิ่มข้อคำถาม	จำนวน	2	ข้อ

แบบสอบถามหลังปรับนี้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านคือภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน	8	ข้อ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	จำนวน	7	ข้อ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน	5	ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เป็นความจริงมากที่สุด จนถึงเป็นความจริงน้อยที่สุด โดยมีความหมายดังนี้

เป็นความจริงมากที่สุด	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด
เป็นความจริงมาก	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงมาก
เป็นความจริงปานกลาง	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง
เป็นความจริงน้อย	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงน้อย
เป็นความจริงน้อยที่สุด	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน

เป็นความจริงมากที่สุด	5 คะแนน
เป็นความจริงมาก	4 คะแนน
เป็นความจริงปานกลาง	3 คะแนน
เป็นความจริงน้อย	2 คะแนน
เป็นความจริงน้อยที่สุด	1 คะแนน

กำหนดเกณฑ์การแปลคะแนนใช้เกณฑ์ในการแปลผลของประคอง กรรณสูตร (2538) ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 – 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำที่สุด

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ** เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Kliensmith and Everts-Rogers (2000) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ จากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Kliensmith and Everts-Rogers (2000) มากำหนดเป็นคำจำกัดความ

2. สร้างข้อคำถามให้มีความสอดคล้องและครอบคลุม คำจำกัดความจากแนวคิดทฤษฎี โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้นมีลักษณะข้อคำถามเป็นทางด้านบวกทั้งหมด ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน คือ การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความคาดหวังในตนเองสูง มีทัศนคติที่ดี และมีทักษะระหว่างบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 33 ข้อ ดังนี้

ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม	จำนวน	7	ข้อ
ด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	จำนวน	6	ข้อ
ด้านมีความคาดหวังในตนเองสูง	จำนวน	8	ข้อ
ด้านมีทัศนคติที่ดี	จำนวน	7	ข้อ
ด้านมีทักษะระหว่างบุคคล	จำนวน	5	ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เป็นความจริงมากที่สุด จนถึงเป็นความจริงน้อยที่สุด ดังนี้

เป็นความจริงมากที่สุด หมายถึง เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณค่าความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด

เป็นความจริงมาก	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณนั้นๆ เป็นความจริงมาก
เป็นความจริงปานกลาง	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง
เป็นความจริงน้อย	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณนั้นๆ เป็นความจริงน้อย
เป็นความจริงน้อยที่สุด	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

#### เกณฑ์การให้คะแนน

เป็นความจริงมากที่สุด	5 คะแนน
เป็นความจริงมาก	4 คะแนน
เป็นความจริงปานกลาง	3 คะแนน
เป็นความจริงน้อย	2 คะแนน
เป็นความจริงน้อยที่สุด	1 คะแนน

กำหนดเกณฑ์การแปลคะแนนใช้เกณฑ์ในการแปลผลของประคอง กรรณสูตร (2538) ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 – 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับต่ำ  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับต่ำที่สุด

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถาม

ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ของ ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่สร้างตามแนวคิดของ Kinicki and Kreitner (2003) ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ การบรรลุเป้าหมาย การได้มาของทรัพยากร กระบวนการภายใน และความพึงพอใจในกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ จากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Kinicki and Kreitner (2003) นำมากำหนดเป็นคำจำกัดความ

2. ศึกษาแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ของ ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 28 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามทางด้านบวกทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและสอดคล้อง

กับคำจำกัดความ โดยคงข้อคำถามเดิม 25 ข้อ ปรับปรุงสำนวนภาษาจำนวน 1 ข้อ และตัดข้อคำถามออกจำนวน 2 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการบรรลุเป้าหมาย

คงข้อคำถามเดิม จำนวน 5 ข้อ

ด้านการได้มาของทรัพยากร

คงข้อคำถามเดิม จำนวน 6 ข้อ

ปรับปรุงสำนวนภาษา จำนวน 1 ข้อ

ด้านกระบวนการภายใน

คงข้อคำถามเดิม จำนวน 8 ข้อ

ตัดข้อคำถามออก จำนวน 1 ข้อ

ด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์

คงข้อคำถามเดิม จำนวน 6 ข้อ

ตัดข้อคำถามออก จำนวน 1 ข้อ

แบบสอบถามหลังจากปรับนี้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ การบรรลุเป้าหมาย การได้มาของทรัพยากร กระบวนการภายใน และความพึงพอใจในกลยุทธ์ ได้ข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ ดังนี้

ด้านการบรรลุเป้าหมาย จำนวน 5 ข้อ

ด้านการได้มาของทรัพยากร จำนวน 7 ข้อ

ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 8 ข้อ

ด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เป็นความจริงมากที่สุด จนถึงเป็นความจริงน้อยที่สุด โดยมีความหมายดังนี้

เป็นความจริงมากที่สุด	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด
เป็นความจริงมาก	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงมาก
เป็นความจริงปานกลาง	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง
เป็นความจริงน้อย	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงน้อย
เป็นความจริงน้อยที่สุด	หมายถึง	เมื่อพยาบาลประจำการรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

## เกณฑ์การให้คะแนน

เป็นความจริงมากที่สุด	5 คะแนน
เป็นความจริงมาก	4 คะแนน
เป็นความจริงปานกลาง	3 คะแนน
เป็นความจริงน้อย	2 คะแนน
เป็นความจริงน้อยที่สุด	1 คะแนน

กำหนดเกณฑ์การแปลคะแนนใช้เกณฑ์ในการแปลผลของประคอง กรรณสูตร (2538) ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 – 4.49 หมายถึง มีประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง มีประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง มีประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับต่ำ  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง มีประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับต่ำที่สุด

## การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

## 1. การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นและปรับปรุงแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อความ ความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ตั้งรายนามในภาคผนวก ก) ซึ่งมีคุณสมบัติคือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวิจัยและมีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ผู้วิจัยศึกษา เพื่อให้ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องและขอบเขตของเนื้อหา ความรัดกุม ในการใช้ภาษา การตีความหมายของข้อความ รวมทั้งข้อความแนะนำและข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข และนำผลการพิจารณามาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index หรือ CVI) จากสูตรดังนี้คือ (บุญใจ ศรีสถิตญ์นราภรณ์, 2544)

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

โดยกำหนดเกณฑ์ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละข้อความเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับค่านิยามเลย

ระดับ 2 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงอย่างมาก จึงจะสอดคล้องกับค่านิยาม

ระดับ 3 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเล็กน้อย จึงจะสอดคล้องกับค่านิยาม

ระดับ 4 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้องกับค่านิยาม

จากการคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ได้ค่า CVI เท่ากับ .90 , .88 และ .92 ตามลำดับ ซึ่งค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาที่ยอมรับได้คือ .80 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544) แสดงว่า แบบสอบถามทุกชุดที่ใช้ในการวิจัยนี้มีคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในระดับ 1 ออก แต่ถ้การตัดข้อคำถามนั้นมีผลกระทบต่อโครงสร้างคำถามหลัก ผู้วิจัยสร้างคำถามใหม่เพื่อให้ครอบคลุมค่านิยามของตัวแปรนั้นๆ ส่วนข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นในระดับ 2 ผู้วิจัยนำข้อคำถามนั้นมาทบทวนเพื่อปรับปรุงเน้นความชัดเจนของภาษามากยิ่งขึ้น สำหรับข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นในระดับ 3 ก็นำมาพิจารณาปรับภาษาเล็กน้อย และกรณีข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าซ้ำซ้อน ผู้วิจัยนำมาพิจารณาตัดข้อใดข้อหนึ่งออก หรือปรับรวมเป็นข้อเดียวกัน สำหรับข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นในระดับ 4 ก็ยังคงคำถามนั้นโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งสามารถสรุปผลการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามของแบบสอบถามแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คงข้อคำถามเดิมทั้งหมด	จำนวน	6	ข้อ
-----------------------	-------	---	-----

ตอนที่ 2. แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ข้อคำถามเดิม	จำนวน	20	ข้อ
คงข้อคำถามเดิม	จำนวน	8	ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน	11	ข้อ
ตัดข้อคำถามออก	จำนวน	1	ข้อ
ได้ข้อคำถามรวม	จำนวน	19	ข้อ

ตอนที่ 3. แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ

ข้อคำถามเดิม	จำนวน	33	ข้อ
คงข้อคำถามเดิม	จำนวน	16	ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน	10	ข้อ
ตัดข้อคำถามออก	จำนวน	7	ข้อ

เพิ่มข้อความ	จำนวน	1	ข้อ
ได้ข้อความรวม	จำนวน	27	ข้อ
ตอนที่ 4. แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย			
ข้อความเดิม	จำนวน	26	ข้อ
คงข้อความเดิม	จำนวน	12	ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน	12	ข้อ
ตัดข้อความออก	จำนวน	2	ข้อ
เพิ่มข้อความ	จำนวน	1	ข้อ
ได้ข้อความรวม	จำนวน	25	ข้อ

## 2. การหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจความตรงตามเนื้อหา และได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยต่างๆ ของโรงพยาบาลกลางที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Window Version 11 โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับคะแนนรวมของทุกข้อความ(Corrected item-total correlation) ที่มีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ในการยอมรับว่าเป็นข้อความที่ดี (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2544) และคัดเลือกมาเป็นข้อความที่ใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ส่วนข้อความที่มีค่าต่ำกว่า .30 ผู้วิจัยนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อความให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น หรืออาจพิจารณาตัดออกถ้าทำให้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามชุดนั้นสูง ประกอบกับการพิจารณาว่าการตัดข้อความนั้นไม่มีผลกระทบกับโครงสร้างคำถามหลัก และข้อความที่มีค่าความเที่ยงสูงกว่า .90 ขึ้นไป นำมาพิจารณาความซ้ำซ้อนของข้อความ (Devellis,1991) โดยการทบทวนร่วมกับแนวคิดที่นำมาใช้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อความหลังจากการวิเคราะห์ค่า Corrected item-total correlation ดังนี้

### 1. แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ

ปรับปรุงความชัดเจนของภาษา	จำนวน	1	ข้อ
ตัดข้อความออก	จำนวน	3	ข้อ

### 2. แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

ตัดข้อความออก	จำนวน	1	ข้อ
---------------	-------	---	-----

สรุปได้ข้อคำถามของแบบสอบถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 77 ข้อ ดังนี้

แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	6	ข้อ
แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย	จำนวน	19	ข้อ
แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ	จำนวน	27	ข้อ
แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย	จำนวน	25	ข้อ

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในขั้นทดลองใช้ และขั้นนำไปใช้จริง ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง	
	กลุ่มทดลองใช้ (n = 30)	กลุ่มที่ใช้จริง (n = 404)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย	.95	.96
ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ	.94	.93
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.91	.92
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.84	.90
ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ	.91	.93
ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม	.76	.82
ด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	.87	.84
ด้านมีความคาดหวังในตนเองสูง	.77	.85
ด้านมีทัศนคติที่ดี	.69	.74
ด้านมีทักษะระหว่างบุคคล	.84	.84
ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย	.89	.93
ด้านการบรรลุเป้าหมาย	.85	.86
ด้านการได้มาของทรัพยากร	.83	.79
ด้านกระบวนการภายใน	.89	.89
ด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์	.85	.87
รวมทั้งฉบับ	.94	.96



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย จากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาล และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย พร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ และแบบสอบถาม ต่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละโรงพยาบาล หลังจากนั้นประสานงานเพื่อรับหนังสืออนุญาตในการเก็บข้อมูลวิจัย ใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์
3. สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลเพื่อขออนุญาตทำการวิจัยในมนุษย์และติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของแต่ละโรงพยาบาล หรือแต่ละสังกัด ใช้เวลาประมาณ 1 – 3 เดือน
4. นำหนังสืออนุญาตในการเก็บข้อมูลวิจัย ไปติดต่อประสานงานกับ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอความร่วมมือในการคัดเลือกพยาบาลประจำการ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยการจับฉลาก ตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในแต่ละโรงพยาบาล
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ใส่ซอง พร้อมทั้งซองตอบแทนแก่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนตามรายชื่อที่สุ่มได้ โดยจัดแยกแต่ละหอผู้ป่วย ประสานงานกับผู้รับผิดชอบด้านการวิจัยของกลุ่มงานการพยาบาลในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองตามวันเวลาที่นัดหมาย รวมระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั้งหมดตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2548 ถึง วันที่ 27 พฤษภาคม 2548
4. ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 404 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.61 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 427 ชุด
5. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล

## การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 11 และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และประสิทธิผลของหอผู้ป่วย วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรพิจารณาได้จาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) หรือค่า r โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย (วิเชียร เกตุสิงห์, 2545:90) ดังนี้

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
$\pm 0 - .20$	ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำมาก
$\pm .21 - .40$	ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำ
$\pm .41 - .60$	ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง
$\pm .61 - .80$	ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับ สูง
$> + .80$ หรือ $< - .80$	ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับ สูงมาก

เครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น + หมายความว่าตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น - หมายความว่าตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตรงกันข้าม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจำนวน 404 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. วิเคราะห์แจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล
2. วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. การวิเคราะห์แจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แผนกที่ปฏิบัติงาน และสังกัดของโรงพยาบาล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน) (n = 404)	ร้อยละ
อายุ ( $\bar{X} = 34.26$ SD = 8.33)		
22 – 30 ปี	181	44.8
31 – 40 ปี	122	30.2
41 – 50 ปี	86	21.3
51 ปีขึ้นไป	15	3.7
ประสบการณ์การทำงาน ( $\bar{X} = 11.81$ SD = 8.25)		
1 – 10 ปี	217	53.7
11 – 20 ปี	112	27.7
21 – 30 ปี	66	16.3
31 ปีขึ้นไป	9	2.3
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	369	91.3
ปริญญาโท	35	8.7
สถานภาพสมรส		
โสด	249	61.6
คู่	140	34.7
หม้าย / หย่า / แยก	15	3.7
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
อายุรกรรม	80	19.8
ศัลยกรรม	125	30.9
สูติ-นรีเวชกรรม	47	11.6
กุมารเวชกรรม	37	9.2

**ตารางที่ 3** จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แผนกที่ปฏิบัติงาน และ สังกัดของโรงพยาบาล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน) (n = 404)	ร้อยละ
หออภิบาลผู้ป่วยหนัก	55	13.6
ห้องผู้ป่วยนอก	25	6.2
ห้องอุบัติเหตุ	29	7.2
อื่นๆ (หอผู้ป่วยรวม)	6	1.5
สังกัดของโรงพยาบาล		
กรุงเทพมหานคร	107	26.5
กระทรวงสาธารณสุข	77	19.1
สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	65	16.1
กระทรวงกลาโหม	82	20.2
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	73	18.1

จากตารางที่ 3 พบว่าพยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 22 – 30 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 44.8 ) มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 34.26 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 10 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 53.7 ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11.81 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 91.3 ) สถานภาพสมรสโสดมากที่สุด (ร้อยละ 61.6) ปฏิบัติงานที่แผนกศัลยกรรมมากที่สุด (ร้อยละ 30.9) สังกัดโรงพยาบาล ของกรุงเทพมหานคร มากที่สุด (ร้อยละ 26.5 )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาล ประจำการ (ตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 18)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วย จำแนกเป็น รายด้าน

ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
กระบวนการภายใน	4.08	.51	สูง
การบรรลุเป้าหมาย	4.01	.53	สูง
ความพึงพอใจในกลยุทธ์	3.87	.53	สูง
การได้มาของทรัพยากร	3.68	.51	สูง
รวม	3.92	.39	สูง

จากตารางที่ 4 พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านกระบวนการภายใน มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมาคือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย และด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.01$  และ  $3.87$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการได้มาของทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.68$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้าน  
กระบวนการภายในจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินที่มีการพยาบาลในหอผู้ป่วย สามารถช่วยเหลือผู้ป่วยได้ทันทั้งที่ หอผู้ป่วยมีการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ ใช้ในภาวะฉุกเฉินให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา	4.24	.59	สูง
หอผู้ป่วยมีแนวทางปฏิบัติเมื่อเจ้าหน้าที่เกิด อันตรายจากการปฏิบัติงาน	4.22	.64	สูง
หอผู้ป่วยมีแนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันอันตราย จากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	4.10	.64	สูง
หอผู้ป่วยมีคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ ชัดเจนและครอบคลุม	4.08	.64	สูง
บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วยได้รับการฝึกฝน การช่วยฟื้นคืนชีพและชักซ้อมอยู่เสมอ	4.02	.68	สูง
บุคลากรในหอผู้ป่วยมีการวางแผนการพยาบาล สำหรับผู้ป่วยแต่ละราย	3.96	.74	สูง
รวม	3.95	.65	สูง
	4.08	.51	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยด้านกระบวนการภายในทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินที่มีการพยาบาลในหอผู้ป่วยสามารถช่วยเหลือผู้ป่วยได้ทันทั้งที่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมาคือ หอผู้ป่วยมีการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในภาวะฉุกเฉินให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา หอผู้ป่วยมีแนวทางปฏิบัติเมื่อเจ้าหน้าที่เกิดอันตรายจากการปฏิบัติงาน และหอผู้ป่วยมีแนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.22, 4.10$  และ  $4.08$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านการบรรลุปเป้าหมาย จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการบรรลุปเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	4.25	.66	สูง
การพัฒนาคุณภาพการทำงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.07	.66	สูง
บุคลากรในหอผู้ป่วยทุกคนรับทราบถึง พันธกิจและวิสัยทัศน์ และเข้าใจอย่างชัดเจน	3.94	.65	สูง
การนำผลตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ มาปรับปรุงการทำงาน	3.91	.66	สูง
การทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.86	.68	สูง
รวม	4.01	.53	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านการบรรลุปเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านการบรรลุปเป้าหมายทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมาคือ การพัฒนาคุณภาพการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์และเข้าใจอย่างชัดเจน บุคลากรในหอผู้ป่วยทุกคนรับทราบถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ และเข้าใจอย่างชัดเจน และการนำผลตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ มาปรับปรุงการทำงาน ( $\bar{X} = 4.07, 3.94$  และ  $3.91$  ตามลำดับ) ส่วนการทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.86$ )



ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
บุคลากรในหอผู้ป่วยร่วมกันทำงานเป็นทีมได้ดี	4.00	.59	สูง
บุคลากรในหอผู้ป่วยร่วมมือในการทำกิจกรรมของหอผู้ป่วยเป็นอย่างดี	3.99	.62	สูง
บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.92	.63	สูง
ความพึงพอใจของผู้ที่มาใช้บริการที่หอผู้ป่วยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.85	.68	สูง
บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย	3.81	.76	สูง
บุคลากรในหอผู้ป่วยได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้ป่วยอยู่เสมอ	3.64	.76	สูง
รวม	3.87	.53	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์ทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรในหอผู้ป่วยร่วมกันทำงานเป็นทีมได้ดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมาคือ บุคลากรในหอผู้ป่วยร่วมมือในการทำกิจกรรมของหอผู้ป่วยเป็นอย่างดี บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และความพึงพอใจของผู้ที่มาใช้บริการที่หอผู้ป่วยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.99$  , 3.92 และ 3.85 ตามลำดับ) ส่วนบุคลากรในหอผู้ป่วยได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้ป่วยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.64$ )

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านการ  
ได้มาของทรัพยากรจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการได้มาของทรัพยากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
พยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยสามารถนำความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	3.98	.54	สูง
พยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยให้การพยาบาลผู้ป่วยได้ เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย	3.95	.53	สูง
หอผู้ป่วยมีระบบการตรวจสอบ เครื่องมือและอุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการผู้ป่วย	3.94	.70	สูง
การกำหนดลักษณะงานของบุคลากรแต่ละระดับไว้ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.75	.79	สูง
หอผู้ป่วยมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพในการ ให้บริการผู้ป่วยอย่างเพียงพอ	3.62	.77	สูง
การส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพ ได้รับการอบรม หลักสูตรเฉพาะทางตรงกับงานในความรับผิดชอบ	3.54	.85	สูง
การจัดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมกับ ภาระงาน	3.01	1.03	ปานกลาง
รวม	3.68	.51	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยด้านการได้มาของทรัพยากร อยู่ใน  
ระดับสูง ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยด้านการได้มาของ  
ทรัพยากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง โดยพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยสามารถนำความรู้มา  
ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือ พยาบาลวิชาชีพใน  
หอผู้ป่วยให้การพยาบาลผู้ป่วยได้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย หอผู้ป่วยมี  
ระบบการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการผู้ป่วย และการกำหนด  
ลักษณะงานของบุคลากรแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.95, 3.94$  และ  
3.75 ตามลำดับ) ยกเว้นการจัดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมกับภาระงาน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
( $\bar{X} = 3.01$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การกระตุ้นทางปัญญา	3.77	.65	สูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.77	.67	สูง
ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ	3.71	.69	สูง
รวม	3.75	.63	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.77$  เท่ากัน) ส่วนด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.71$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการกระตุ้นทางปัญญาจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
หัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับแนวทางการปฏิบัติ			
การพยาบาลผู้ป่วยที่ดีขึ้นกว่าเดิม	3.87	.69	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วม			
ในการแก้ปัญหาของหอผู้ป่วย	3.85	.75	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความ			
สามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	3.79	.73	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร			
ที่เป็นประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.76	.77	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรคิดหา			
แนวทางใหม่ๆ มาสร้างสรรค์คุณภาพงาน	3.75	.78	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้นางานวิจัยมา			
ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.60	.79	สูง
รวม	3.77	.65	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทุกข้ออยู่ในระดับสูง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยที่ดีขึ้นกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และหัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.85, 3.79$  และ  $3.76$  ตามลำดับ) ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้บุคลากรนำงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพการพยาบาลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.60$ )

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดการให้มีพี่เลี้ยงที่สามารถช่วยเหลือและดูแลบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่	3.93	.76	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	3.81	.71	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน	3.71	.78	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน	3.71	.80	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคน	3.69	.85	สูง
รวม	3.77	.67	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดการให้มีพี่เลี้ยงที่สามารถช่วยเหลือและดูแลบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน และหัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน ( $\bar{X} = 3.81, 3.71$  และ  $3.71$  ตามลำดับ) ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.69$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหอผู้ป่วยด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
หัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือให้เกิดการแก้ปัญหาเมื่อ			
บุคลากรมีปัญหายุ่งยากในการทำงาน	3.94	2.68	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน	3.89	.76	สูง
บุคลากรปฏิบัติตามคำแนะนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย	3.88	.61	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่น่าเคารพเลื่อมใส			
และน่าศรัทธา	3.84	.82	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี			
ในการปฏิบัติงาน	3.81	.81	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงาน			
ได้บรรลุเป้าหมาย	3.71	.84	สูง
หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถกระตุ้นให้บุคลากร			
เกิดกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	3.55	.89	สูง
การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้บุคลากร			
สนุกกับงานจนลืมความเหนื่อยล้า	3.20	.99	ปานกลาง
รวม	3.71	.69	สูง

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับสูง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือให้เกิดการแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรมีปัญหายุ่งยากในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมาคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน บุคลากรปฏิบัติตามคำแนะนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่น่าเคารพเลื่อมใสและน่าศรัทธา ( $\bar{X} = 3.89, 3.88$  และ  $3.84$  ตามลำดับ) ยกเว้นการทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้บุคลากรสนุกกับงานจนลืมความเหนื่อยล้า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.20$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ  
พยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การมีทัศนคติที่ดี	4.10	.44	สูง
การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.06	.45	สูง
การมีทักษะระหว่างบุคคล	4.05	.41	สูง
การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม	3.91	.43	สูง
การมีความคาดหวังในตนเอง	3.77	.48	สูง
รวม	3.98	.36	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการมีทัศนคติที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านการมีทักษะระหว่างบุคคล และด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม ( $\bar{X} = 4.06, 4.05$  และ  $3.91$ ) ตามลำดับ โดยการมีความคาดหวังในตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.77$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านมีทัศนคติที่ดีจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านมีทัศนคติที่ดี	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญต่อผลผลิตจากการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย	4.30	.56	สูง
ภูมิใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.22	.56	สูง
ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นเป้าหมายของหอผู้ป่วย	4.12	.54	สูง
งานที่ได้รับมอบหมายแม้ยังเข้าใจได้ไม่ชัดเจนจะเลือกปฏิบัติในส่วนที่น่าจะเป็นไปได้มากกว่า			
คิดว่าเป็นปัญหา	3.76	.64	สูง
รวม	4.10	.44	สูง

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านมีทัศนคติที่ดี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านมีทัศนคติที่ดีทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญต่อผลผลิตจากการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมาคือ ภูมิใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และปฏิบัติงานโดยยึดมั่นเป้าหมายของหอผู้ป่วยเป็นสิ่งสำคัญ ( $\bar{X} = 4.22$ , และ 4.12 ตามลำดับ) ส่วนงานที่ได้รับมอบหมายแม้ยังเข้าใจได้ไม่ชัดเจนจะเลือกปฏิบัติในส่วนที่น่าจะเป็นไปได้มากกว่าคิดว่าเป็นปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.76$ )



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ  
พยาบาลประจำการด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงานจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานจรรยาบรรณ			
วิชาชีพ	4.29	.52	สูง
การได้ทำงานยิ่งมากเท่าใดยิ่งเป็นโอกาสใน			
การเรียนรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้น	4.10	.66	สูง
ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแม้ว่าจะเลยเวลาทำงาน	4.03	.63	สูง
เต็มใจช่วยเหลืองานในหอผู้ป่วยให้สำเร็จตามเป้าหมาย			
โดยไม่ทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น	4.03	.58	สูง
เต็มใจสละเวลาช่วยเหลือในการพัฒนาหอผู้ป่วย			
ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น	3.97	.59	สูง
ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่า			
ประโยชน์ส่วนตัว	3.91	.61	สูง
รวม	4.06	.45	สูง

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านมีความมุ่งมั่นในการทำงานทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมา คือ การได้ทำงานยิ่งมากเท่าใดยิ่งเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแม้ว่าจะเลยเวลาทำงาน และเต็มใจช่วยเหลืองานในหอผู้ป่วยให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ( $\bar{X} = 4.10, 4.03$  และ  $4.03$  ตามลำดับ) ส่วนให้ความสำคัญกับประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.91$ )

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ  
 พยาบาลประจำการด้านมีทักษะระหว่างบุคคลจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านมีทักษะระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับที่ต้องการให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติต่อตน	4.17	.50	สูง
ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจด้วยท่าทีที่ให้เกียรติเสมอ	4.12	.51	สูง
ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.04	.47	สูง
ให้ความเห็นใจและให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด	4.03	.54	สูง
กล้าหักท้วงความคิดเห็นหรือการกระทำของผู้ร่วมงาน ด้วยท่าทีที่เป็นมิตร	3.91	.60	สูง
รวม	4.05	.41	สูง

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ด้านมีทักษะ  
 ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้ตามที่มี  
 ประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านมีทักษะระหว่างบุคคลทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยปฏิบัติต่อ  
 ผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติต่อตน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมา  
 คือ ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจด้วยท่าทีที่ให้เกียรติเสมอ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และให้  
 ความเห็นใจและให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด ( $\bar{X} = 4.12, 4.04$  และ  $4.03$  ตามลำดับ) ส่วน  
 กล้าหักท้วงความคิดเห็นหรือการกระทำของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.91$ )

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลได้ทุกประเภท เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	4.09	.51	สูง
ในฐานะสมาชิกทีมอย่างชัดเจน	4.08	.52	สูง
ตัดสินใจในการดูแลผู้ป่วยที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี	4.01	.54	สูง
ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในฐานะ สมาชิกทีมได้เป็นอย่างดี	4.00	.51	สูง
มีส่วนร่วมเสนอแนวทางแก้ปัญหาหอผู้ป่วย	3.67	.69	สูง
มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหอผู้ป่วย	3.64	.73	สูง
รวม	3.91	.43	สูง

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลได้ทุกประเภท มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในฐานะสมาชิกทีมอย่างชัดเจน ตัดสินใจในการดูแลผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และ ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในฐานะสมาชิกทีมได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.08, 4.01$  และ  $4.00$  ตามลำดับ ) ส่วนการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.64$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการด้านมีความคาดหวังในตนเองสูงจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านมีความคาดหวังในตนเองสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
คิดและกระทำการต่างๆในทางบวกเสมอ	3.94	.56	สูง
ตระหนักว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของหอผู้ป่วย	3.80	.62	สูง
ผู้ร่วมงานให้ความเชื่อถือในความสามารถของตน	3.74	.58	สูง
ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.73	.67	สูง
คาดหวังว่าตนเองสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม	3.71	.70	สูง
มีโอกาสที่ดีในการสร้างความก้าวหน้าในงาน	3.70	.69	สูง
รวม	3.77	.48	สูง

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ด้านมีความคาดหวังในตนเองสูง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ด้านมีความคาดหวังในตนเองสูงทุกข้อ อยู่ในระดับสูง โดยคิดและกระทำการต่างๆในทางบวกเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมาคือ ตระหนักว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของหอผู้ป่วย ผู้ร่วมงานให้ความเชื่อถือในความสามารถของตนเอง และศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.80, 3.74$  และ  $3.73$  ตามลำดับ) ส่วนคิดว่าตนเองมีโอกาสที่ดีในการสร้างความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.70$ )

### 3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p – value	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	.573	.000	ปานกลาง
ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ของพยาบาลประจำการ	.680	.000	สูง

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .573$ ) หมายความว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจะสูงด้วย และในทางตรงกันข้ามหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจะต่ำด้วย ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .680$ ) หมายความว่า พยาบาลประจำการที่มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลสูงประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจะสูงด้วย และในทางตรงข้าม พยาบาลประจำการที่มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลต่ำประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจะต่ำด้วย ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับสูง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ประชากร คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่มีขนาดมากกว่า 400 เตียง ทั้ง 5 สังกัด 13 โรงพยาบาล จำนวนทั้งสิ้น 8,140 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) จำนวน 427 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ซึ่งได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .96, .93 และ .93 ตามลำดับ

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเองที่ฝ่ายการพยาบาล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนที่มีความสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์จำนวน 404 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.61 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 11.0 หาค่าความความถี่ และร้อยละของข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้เป็นพยาบาลประจำการที่มีอายุระหว่าง 22 – 30 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 44.8 ) มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 34.26 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 10 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 53.7 ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11.81 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 91.3 ) สถานภาพสมรสโสดมากที่สุด

(ร้อยละ 61.6) ปฏิบัติงานที่แผนกศัลยกรรมมากที่สุด (ร้อยละ 30.9) สังกัดโรงพยาบาล ของ กรุงเทพมหานคร มากที่สุด (ร้อยละ 26.5 )

2. ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะ ผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$  = 3.92, 3.75 และ 3.98 ตามลำดับ)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .573$ )

4. ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .680$ )

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะ ผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยแยกอภิปรายตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

### 1. ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.92$ ) (ตารางที่ 4) และค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านต่างก็อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความเห็นว่า ทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศไทยที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับ ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ส่งผลให้มีการแข่งขันกันมากขึ้นในการให้บริการประชาชน อีกทั้ง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ประชาชนมีการศึกษาเพิ่มขึ้น มีโอกาสรับรู้ ข้อมูลข่าวสารทั้งในและต่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาชนมีการรับรู้และเรียกร้องสิทธิ ของตนเองมากขึ้น จากความคาดหวังและความต้องการได้รับการบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ที่กำหนดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการ และมีสิทธิได้รับบริการที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน นโยบายหลักประกันสุขภาพ 30 บาทรักษา ทุกโรค นโยบายระบบสุขภาพในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่มุ่งเน้นให้ทุก สถานพยาบาล เร่งรัดการพัฒนาเพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพ ภายในเวลาที่กำหนด จึงเป็น ปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นและผลักดันให้โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ทุกแห่งต้องมีการดำเนินการ

พัฒนาคุณภาพการบริการ ดังนั้นทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลรวมถึงหอผู้ป่วยซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญ จึงต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหอผู้ป่วยและโรงพยาบาล คือ การบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและผู้รับบริการพึงพอใจ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมสมร เรื่องวิบูลย์ (2544); จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2544); กัลยา แก้วธนะสิน (2544); ประภารัตน์ แบนขุนทด (2544); ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) และปราณี มีหาญพงษ์ (2547) พบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่  $(\bar{X} = 4.08)$  (ตารางที่ 4) อธิบายได้ว่า จากการดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐานและผู้รับบริการพึงพอใจ และเพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการที่สภาการพยาบาลยังมีบทบาทในเรื่องการประกันคุณภาพการพยาบาล และได้จัดทำมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาลสู่การปฏิบัติขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประกันคุณภาพการพยาบาล (มณฑกานติ ตระกูลดิษฐ์, 2542) ทำให้หอผู้ป่วยดำเนินการให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดความเสียหายกับหอผู้ป่วยและผู้รับบริการ และเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ดังนั้นที่มการพยาบาลจึงสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลของหอผู้ป่วยในระดับสูง ดังที่ Kaplan and Norton (2000) กล่าวว่า กระบวนการภายในที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ผู้รับบริการต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง

ส่วนประสิทธิผลของหอผู้ป่วยด้านการได้มาของทรัพยากร อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.68$ ) (ตารางที่ 4) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่เหมาะสมกับภาระงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ( $\bar{X} = 3.01$ ) (ตารางที่ 8) อธิบายได้ว่า โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ยังมีปัญหาในการจัดอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลให้เหมาะสมกับภาระงานอยู่พอควร ทั้งนี้เนื่องมาจาก อัตรากำลังบุคลากรพยาบาลที่ลดลง จากภายหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 รัฐบาลมีนโยบายการปรับลดอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐ โดยหน่วยงานทุกแห่งต้องจำกัดการรับบุคคลเข้าทำงานราชการ และไม่มีอัตรากำลังชดเชยหากกรอบอัตรากำลังในตำแหน่งว่างลง (คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ, 2542) รัฐจึงไม่มีอัตราตำแหน่งงานเพียงพอ ทำให้การบรรจุในภาครัฐเป็นเพียงฐานะถูกจ้างเท่านั้น และไม่มีสวัสดิการดีพอ เป็นเหตุให้ปัจจุบันพยาบาลที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มักจะไปทำงานกับเอกชน และพยาบาลที่จบจากสถาบันการศึกษาสังกัด



กระทรวง เมื่อทำงานครบตามสัญญาก็จะออกไปทำงานภาคเอกชนเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่าในส่วนของพยาบาลที่ทำงานอยู่แล้วยังลาออกก่อนเกษียณอายุอีกเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการขาดแคลนพยาบาล (คณะกรรมการการสาธารณสุข วุฒิสภา, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากสภาการพยาบาล ถึงผลการตรวจสอบร่วมกันทั้งหมดของภาครัฐและเอกชนที่พบว่าพยาบาลยังขาดแคลนอยู่มากกว่า 20,000 คน ในขณะที่ภาระงานพยาบาลประจำการกลับเพิ่มมากขึ้นจากการพัฒนาคุณภาพบริการ ทำให้มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการบริการเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อีกทั้งจากกระแสของผู้บริโภคและผู้ประกอบวิชาชีพต่างก็มีความต้องการและความคาดหวังการบริการที่สูงขึ้นเรื่อยๆ (งามจิตต์ จันทรสานิต, 2539) นอกจากนี้บุคลากรที่ไม่เพียงพอทำให้พยาบาลนอกจากจะต้องทำหน้าที่ในวิชาชีพของตนแล้วยังต้องทำหน้าที่อื่นๆ ด้วย เช่น งานธุรการ งานการเงินและการบริหารงานบุคคล เป็นต้น ทำให้ภาระงานของพยาบาลประจำการเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ยังมีปัญหาในการจัดอัตรากำลังของพยาบาลประจำการให้เหมาะสมกับภาระงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการพยาบาลและประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

## โรงพยาบาลรัฐ

### กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) (ตารางที่ 9) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรัสศรี ไกรนที (2539), ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวัฒน์ (2545), ยุพิน ยศศรี (2545) และ ปราวณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งอธิบายได้ว่า จากนโยบายกระทรวงสาธารณสุขที่กำหนดให้ ทุกโรงพยาบาลต้องได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ ทำให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ทุกแห่งต่างมุ่งมั่นดำเนินการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล เพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลดังกล่าว หอผู้ป่วยซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ในการให้บริการของโรงพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐาน ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้ต้องอาศัยผู้นำทางการพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการชี้แนะ กระตุ้นชักจูงผู้ตามให้มีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีบทบาทสำคัญในการบริการพยาบาลมากที่สุด จึงได้รับการคาดหวังให้มีการปฏิบัติและดำเนินการตามแผนงานและนโยบายคุณภาพต่างๆ ที่กำหนดไว้ จึงได้รับการเตรียมความพร้อมในด้านการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำจากการอบรม ฝึกงาน รวมทั้งการอยู่ใกล้ชิดแหล่งเรียนรู้และวิชาการ ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้มีโอกาสหาความรู้และ

แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทั้งกับผู้คน หน่วยงานและสิ่งแวดล้อมได้มากขึ้น รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทก็มีจำนวนมากขึ้นด้วย ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิถีในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เห็นความสำคัญในการมีส่วนร่วมของผู้ตามและคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากผู้ตาม และสามารถกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพตามเป้าหมายของหอผู้ป่วย ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับที่ Bass (1985) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานที่เพิ่มประสิทธิผลของงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.77$  เท่ากัน) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของทั้ง 2 ด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ (ตารางที่ 9) อธิบายได้ว่า ในปัจจุบันหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่เพียงแต่จะความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางแล้ว ยังมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการกระตุ้นและสนับสนุนให้ ผู้ตามได้แสดงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มองปัญหาเป็นโอกาส ให้อิสระในขอบเขตงานที่รับผิดชอบโดยส่งเสริมให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทำงานและการแก้ปัญหาต่างได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการใส่ใจในความต้องการความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ( $\bar{X} = 3.71$ ) (ตารางที่ 9) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้บุคลากรสนุกกับงานจนลืมความเหนื่อยล้า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ( $\bar{X} = 3.20$ ) (ตารางที่ 12) อธิบายได้ว่า ในการทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นพยาบาลประจำการยังไม่มีความสุขเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะปกครองพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยทุกคน มีอำนาจหน้าที่ถูกต้องทางการบริหาร ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจเกิดความเป็นผู้ดูแลอำนาจ เอาแต่ใจตนเองเป็นใหญ่เกิดการขมขื่นในหอผู้ป่วยได้ (กุลยา ตันติผลลาชีวะ,

2539: 26) ส่งผลให้พยาบาลประจำการซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยขาดความเลื่อมใสศรัทธาในหัวหน้าหรือผู้ป่วย ทำให้ขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

### 3. ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.98$ ) (ตารางที่ 13) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ที่พบว่าภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน อธิบายได้ว่า จากนโยบายการบริหารที่มุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพบริการ ให้ได้มาตรฐานและผู้รับบริการพึงพอใจ และเพื่อให้ได้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้ทุกโรงพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พยาบาลประจำการเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในระดับปฏิบัติการในการให้บริการของโรงพยาบาล ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาเช่นกัน ประกอบกับข้อบังคับของสภาการพยาบาล ที่กำหนดให้พยาบาลต้องเก็บหน่วยคะแนน ในการต่ออายุใบประกอบวิชาชีพการพยาบาลทุก 5 ปี (พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์, 2540) รวมทั้งโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ใกล้แหล่งวิชาการ มีเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ทำให้พยาบาลประจำการได้รับการอบรมหรือพัฒนาความรู้ทางการพยาบาลอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ลักษณะงานของพยาบาลประจำการ ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับชีวิตผู้คนทำให้ต้องตระหนักถึงความสำคัญของภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งในการดูแลผู้ป่วยจะต้องมีการวางแผน เพื่อให้การพยาบาลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมกับปัญหาของผู้ป่วยแต่ละคน และจากผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 34.26 ปี (ตารางที่ 3) ซึ่งเป็นอายุที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เป็นระยะที่สร้างความมั่นคงให้กับชีวิต จึงทุ่มเทให้กับอาชีพที่ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน และยังเป็นวัยที่มีกำลังกายและสุขภาพดี สามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11.81 ปี (ตารางที่ 3) ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ สั่งสมประสบการณ์ พัฒนาทักษะจนเกิดความชำนาญ มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆได้ดี ส่งผลให้ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ  
กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการมีทัศนคติที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ ) (ตารางที่ 13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การคิดว่าผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญต่อผลผลิตจากการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ) (ตารางที่ 14) อธิบายได้ว่า ลักษณะงานของ

พยาบาลประจำการนั้นเป็นการผสมผสานการปฏิบัติงานที่หลากหลาย นอกจากการปฏิบัติการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วย การให้ความรู้และคำแนะนำในการปฏิบัติของผู้ป่วยและญาติแล้ว ยังต้องบริหารจัดการหรือควบคุมงานการพยาบาลที่ให้แก่ผู้รับบริการ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตลอดจนบริหารบุคลากรและทรัพยากรทุกประเภท และยังมีบทบาทเป็นนักวิชาการโดยทำหน้าที่เป็นครูที่เลี้ยงแก่พยาบาลใหม่หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า การประสานงานกับทีมสุขภาพ และแผนกอื่นๆของโรงพยาบาล อีกทั้งยังต้องวางแผนในการให้การพยาบาลอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานเป็น 3 เหว คือ เหวเช้า เหวบ่าย และเวรดึก ทำให้ลักษณะการทำงานจึงต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยแต่ละคนจะได้รับการมอบหมายงานในบทบาทที่แตกต่างกันไปโดยจะต้องมีการช่วยเหลือกัน และประสานงานกันเป็นอย่างดี ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงเข้าใจดีว่า ทุกคนเป็นส่วนสำคัญต่อผลผลิตจากการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย

ส่วนภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ด้านการมีความคาดหวังในตนเองอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.77$ ) (ตารางที่ 13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีโอกาสที่ดีในการสร้างความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ( $\bar{X} = 3.70$ ) (ตารางที่ 18) อธิบายได้ว่า พยาบาลประจำการอาจต้องการมีโอกาสที่ดีในการสร้างความก้าวหน้าในงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาการขาดอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล จากนโยบายการปรับลดอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐ และจากนโยบายการพัฒนาคุณภาพการบริการ ทำให้พยาบาลประจำการซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีโอกาสในการลาศึกษาต่อน้อยลง อีกทั้งตำแหน่งความก้าวหน้าของพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจน พยาบาลประจำการแม้จะจบปริญญาโท ก็ยังต้องกลับเข้าทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมเป็นส่วนมาก ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลนั้นมีน้อยมากเมื่อเทียบกับตำแหน่งของพยาบาลประจำการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ พยาบาลประจำการผู้ซึ่งปฏิบัติงานมานานมีความรู้ความชำนาญมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานจึงไม่ค่อยมีโอกาสก้าวหน้าในงาน รวมทั้งพยาบาลที่จบใหม่รัฐไม่มีอัตราตำแหน่งงานเพียงพอ การบรรจุในภาครัฐเป็นเพียงฐานะลูกจ้างเท่านั้นและไม่มีสวัสดิการดีพอ (คณะกรรมการการสาธารณสุข วุฒิสภา, 2548) ทำให้พยาบาลประจำการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเสียต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .573$ ) (ตารางที่ 19) เป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 1 อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทาง

ศีลธรรมและจริยธรรมสูง สามารถทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือ ศรัทธา และเชื่อฟังในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถกระตุ้นผู้ตาม ให้แสดงความคิดเห็น ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดย มอบหมายงานและให้โอกาสการพัฒนาตามความรู้ความสามารถและความถนัด ให้อิสระผู้ตามใน การทำงานและการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม ทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง สามารถ นอกจากนี้ยังเป็นปริกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของ ตนสู่ระดับสูงขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวหน้า หอผู้ป่วยผู้ซึ่งเป็นแกนหลักของหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้พยาบาลประจำการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุความสำเร็จของหอผู้ป่วย ซึ่งจะ ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร รอดถนอม (2542) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ จากการศึกษาของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของ องค์การ และจากการศึกษาของปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .57$ )

#### 5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .680$ ) (ตารางที่ 19) เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 อธิบายได้ว่า พยาบาลประจำการที่มีภาวะผู้ตามที่มี ประสิทธิภาพนั้น จะเป็นผู้ที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน สามารถปฏิบัติการ พยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงานโดยยึดมั่นต่อผลการ ปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและองค์การเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการ พัฒนาตนเองโดยเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออกในขอบเขตที่ เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่องาน รวมทั้งมีทักษะที่ดีระหว่างบุคคลด้วย จะ เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้หอผู้ป่วยบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์(2545) ที่พบว่าภาวะผู้ตามที่มี ประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของ

หอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ และ องค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติด้วย (Kelley, 1988 และ Hughes, Ginnett, and Curphy, 1999)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารทางการแพทย์ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ควรจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรพยาบาลทุกระดับเพื่อให้ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยสูงขึ้น โดยจัดให้มีการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ในด้านผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดให้มีการอบรมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลสำหรับพยาบาลประจำการ ในด้านการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความคาดหวังในตน การมีทัศนคติที่ดี และทักษะระหว่างบุคคล

1.2 ผู้บริหารทางการแพทย์ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ควรสนับสนุนส่งเสริมให้พยาบาลประจำการ ได้มีโอกาสที่ดีในการสร้างความก้าวหน้าในงาน โดยจัดให้มีตำแหน่งความก้าวหน้าสำหรับพยาบาลประจำการ ตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เพื่อยกระดับมาตรฐานทางการแพทย์ให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยสูงขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ

2.2 ควรศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ในรูปแบบเชิงทดลอง เช่น ผลการฝึกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลสำหรับพยาบาลประจำการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงสาธารณสุข. (2543). **ทำเนียบโรงพยาบาล สถิติปี พ.ศ. 2543-2544**. กรุงเทพมหานคร: อัลฟาไรเล็ซ.

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2539). **คู่มือการจัดการบริการพยาบาลจากหลักการสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กัลยา แก้วธนะสิน. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรด้านองค์การ และด้านบุคคล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2539) **การบริหารหอผู้ป่วย**. กรุงเทพมหานคร: ปิ่นเกล้าการพิมพ์.

คณะกรรมการการสาธารณสุข วุฒิสภา. (2548). **รายงานการประชุมปรึกษาหารือ(อย่างไม่เป็นทางการ) เรื่องการขาดแคลนพยาบาล การแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาล**.

จรัสศรี ไกรนที. (2539). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ความไว้วางใจในหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตย์ สัมมาพันธ์. ในวรรณุช เพิ่มปิยพฤติ และนฤมล วรรณนา. (2546). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.

บุญใจ ศรีสถิตนรางกูร. (2544). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญศรี ปรานศักดิ์ และศิริพร จิรวัฒนกุล. (2538). **การสื่อสารเพื่อคุณภาพการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประคอง กรรณสูต. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภาร์ตน์ แขนทต. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายาคองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี มีหาญพงษ์. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผลิน ภูเจริญ. (2546). **การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้าง**. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพมหานคร: เอกพิมพ์ไทย.
- พนิดา ดามาพงษ์. (2534). **การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ่วงน้ำหนักของสาธารณสุขอำเภอ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2538). **การประกันคุณภาพการพยาบาล: บทความทางการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บลูพรินต์.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2540). **หลักการและแนวคิดการบริหารจัดการหอผู้ป่วยที่มุ่งคุณภาพการบริการ**. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 5(1): 35 - 44.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2546). **ทฤษฎีทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปรีณิต.
- พาริดา อิบบราฮิม. (2535). **สาระแห่งวิชาชีพพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามเจริญพานิช.
- พาริดา อิบบราฮิม. (2541). **นิเทศวิชาชีพและจริยศาสตร์สำหรับพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพานิช.



- ภรณ์ กิรีติบุตร. (2532). **การประเมินประสิทธิผลองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- ภวพร ไพศาลวัชรกิจ. (2542). **การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วม โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนทกานติ ตระกูลดิษฐ์. (2542). **หนทางสู่การประกันคุณภาพการพยาบาลและการนำมาตรฐาน การพยาบาลไปใช้ในการปฏิบัติ**. **วารสารกองการพยาบาล** 26 (มกราคม-เมษายน):3-5.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). **ประมวลสารชุดวิชาการวิจัยการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ 10 – 12**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้า หอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาล ประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ละมัยพร โลहितโยธิน. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวม กับ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ. (2544). **รูปแบบการจัดการสุขภาพระดับปฐมภูมิชุมชน**. ใน **เอกสาร การสัมมนาพยาบาลศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 3**, หน้า 26-41. 23-25 กรกฎาคม ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ กรุงเทพมหานคร.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2545). **การใช้โปรแกรม SPSS for Windows และการแปลผลการ วิเคราะห์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- วรดา ข้ายแก้ว. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ลักษณะงานและการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กับความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านบริหาร ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

วรมน เดชเมธาวิพงศ์ (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริลักษณ์ กุลลวนิธิวัฒน์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาศขององค์กร กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรีสุภา พิทักษ์วรรตน์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญา ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิริพร วิทยานุกุล. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง กับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลีปพนท์ เกตุทัต. (2540). **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง.** ใน สงวน นิตยารัมพงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สุमितศิริ (บรรณาธิการ), **ภาวะผู้นำความสำคัญต่อองค์กรไทย.** หน้า 43-50. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.

สุภาพร รอดถนอม. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์. (2544). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** เชียงราย: สถาบันราชภัฏ เชียงราย.

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. **โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองกระบวนการ**

- (online) Available from <http://www.ha.or.th/accreditation.htm>. (2547, สิงหาคม 6)
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมสมร เรื่องวิบูลย์. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2539. **การบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: จีระวิชาการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2543. **การบริหารบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- อมรรัตน์ จินนาวงศ์. (2543). **ผลของการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Organizational Psychology* 72 (4):441-462.
- Baker, A.M. (1992). *Transformational nursing leadership: A Vision for future*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. (1994). Followership. [online]. *An invented life: Reflections on leadership and change*. Addison-Wesley publishing Co. Available from: <http://www.google.com/intl/>.

- Bernald, L. A. (1995). **Leadership: The key to the professional of nursing**. 3<sup>rd</sup> ed. St. Louis: Mosby.
- Brown, A. D., and Thornborrow, W. T. (1996). Do Organizations get the Follower they deserve? . [online]. **Leadership and Organization Development Journal** 17 (1): 5-11. Available from: Emerald database.
- Burn, J. M. (1985). **Leadership**. New York: Harper and Row. Cincinnati: South – Western.
- Civil Air Patrol Manual. (2000). Followership in a volunteer environment. [Online]. **Followership**. Available from: <http://www.google.com/intl/da/>.
- Chaleff, I. (1996). Effective followership. [Online]. **Executive Excellence** 13 (4): 16-17. Available from: ABI database.
- Chaleff, I. (1998). **The courageous follower: Standing up to and for our leaders**. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- Dunham-Taylor, J. and Klafehn, K.A. (1995). Identifying the best in nurse executive Leadership and the nurse executive . **Journal of Nursing Administration** 20(4):28-34.
- Etzioni, A. (1964). **Modern organization**. New Jersey: Prentice-Hall.
- George, J. M., and Jones. G. R. (2000). **Essentials of managing: Organizational behavior**. Upper Saddle River: Prentice – Hall.
- Georgopoulos, B. S., and Tannebaum, A. s. (1957). A study of Organizational effectiveness. **American Sociological Review** 22: 534 – 540.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1991). **Organizations: Behavior, structure, processes**. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin.
- Grossman, S.C. and Valiga, T.M. (2000). **The new leadership challenge: Creating the future of nursing**. Philadelphia: F,A. Davis Company.
- Hersey, P., and Branchard, K. H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., and Doldt, B. W. (1989). **Situational leadership in nursing**. East Norwalk: Appleton & Lange.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2001). **Education administration theory research and practice**. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw –Hill.

- Hughes, R. L., Gannett, R. C., and Curphy, G. J. (1999). **Leadership: Enhancing the lessons of experience**. Singapore: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). **Strategy-focus organization**. Harvard business press.
- Kelly, R.E. (1988). In praise of followers. **Harvard business Review**. (November-December):142-148.
- Kelly, R.E. (1992). **The power of followship**. New York: Doubleday.
- Kelly, R.E. (1998). **How to be a star at work: Nine breakthrough strategies you need to succeed**. New York: Timesbook.
- Kinicki, A., and Kreitner, R. (2003). **Organization behavior key concept, skill & practice**. Boston: McGraw – Hill.
- Kleinsmith, S.L. Everts-Rogers, S. (2000. Sep). **The art of followership**. [Online], The School Administrator Web Edition. Available from: <file:///E:/f1-7/f3.htm>.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of Transformational and transactional leadership: A meta – analytic review. **Leadership Quarterly** 7(3): 385 – 425.
- Marriner, A. T. (1993). **Transformational leadership in nursing**. St. Louis: Mosby.
- Medley, F., and Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. **Nursing management** 66 (September): 64jj – 64ll, 64nn.
- Mathieu, J. E., and Marthineau, J. W. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficiency: Implication for training effectiveness **Personnel Psychology** 46 (1): 125-145.
- Medley, F., and Larochelle, D.r. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. **Nursing Management** 26 (September): 64jj-64ll, 64nn.
- Mott, P. E. 1972. **The characteristic of effectiveness organization**. New York: Harper & Row.
- Mowday, R.T., Steers, R. M., and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior** (14): 224-227.
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw – Hill.
- Robbins, S. P. (1990). **Organization theory: structure, design and application**. 3<sup>rd</sup> ed.

New Jersey: Prentice – Hall.

- Robbins, S.P. (2003). **Organizational behavior**. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Roming, D. A. (1996). **Breakthrough teamwork: Outstanding result using structured teamwork**. Chicago, IL: Irwin.
- Rose, J. C. (1995). Leader and follower are the people in this relationship. In J. T. Wren (ed.), **The leader's companion: Insights on Leadership through the ages**, pp. 189-192. New York: The Free Press.
- Seashore, S. E., and Yuchtman. (1967). Factorial analysis of organizational performance. **Administrative Science Quarterly** 12 (3): 377 – 395.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organization analysis. **Administrative Science Quarterly**. 28: 339-358.
- Shortell, S.M. et al. (1991). Organizational assessment in intensive care unit: Construction development reliability and validity of the ICU nurse –physician questionair. **Medical care** 28.
- Steer, R. M. (1975). Problem in the measurement of organization effectiveness. **Administrative Science Quarterly** 20 (12): 546-558.
- Steer, R. M. (1977). **Organizational effectiveness: A behavioral view**. California: Goodyear.
- Sullivan, E. J., and Decker, P. J.(1997). **Effective leadership and management in nursing**. CA: Addison - Wesley.
- Sullivan, J.J. (1998). Three role of language in motivation theory. **Academy of Management Review** 13(1): 104-115.
- Sullivan, T. J. (1998). **Collaboration: A health care imperative**. New York; McGraw-Hill.
- Tomey, A.M. (2000). **Guide to nursing management and leadership**. 6<sup>th</sup> ed. Missouri: Mosby.
- Vandoren, E. S.(1998). The relationship between the leadership / followership in staff Nursing and employment setting (Home care, hospital nursing). [Online]. **Dissertation Abstracts International**. 59-02B, 115. Abstract from: DAO Item: AAI9824839.
- Weiss, J. W. (2001). **Organization behavior and change: Managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics**. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: West Group Printing.

- Yoder-Wise, P.S. (1995). **Leading and managing in nursing**. St. Louis: Mosby.
- Yoder-Wise, P.S. (1999). **Leading and managing in nursing**. (2<sup>nd</sup> ed.), St. Louis: Mosby.
- Yukl, G. A. (1994). **Leadership in organization**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice –Hall.
- Yukl, G. A. (1998). **Leader in organization**. 4<sup>th</sup> ed. Eaglewood, N. J: Prentice Hall.
- Zammuto, R. F. (1982). **Assessing organizational effectiveness, system change, adaptation and strategy**. Albany: State University of New York.
- Zammuto, R. E., and Bedian, A. G. (1991). **Organizational: Theory and design**. Chicago: The Dryden Press.



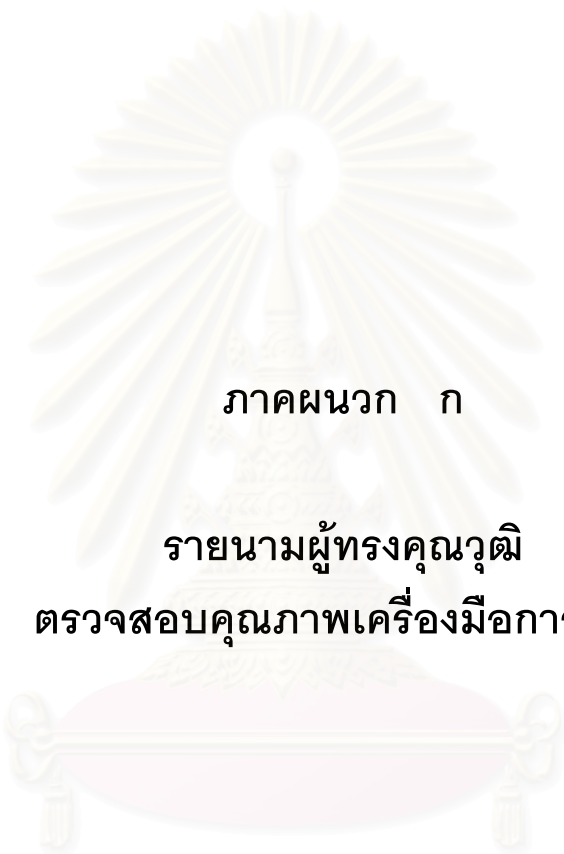
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ฟารีดา อิบราฮิม  | อดีตหัวหน้าภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์<br>คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล                       |
| 2. นางไพเราะ เกตุวิจิตร            | หัวหน้างานการพยาบาลฝ่ายทรัพยากรบุคคล<br>ชำนาญการพยาบาลระดับ 8 ฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลศิริราช  |
| 3. นางพิสุทธิ์ ปทุมมาสูตร          | ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล (พยาบาลวิชาชีพระดับ 7)<br>โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร |
| 4. พันตำรวจโทหญิงสิริพร วิทยานุกูล | หัวหน้าหน่วยเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ (พยาบาล สบ 3)<br>โรงพยาบาลตำรวจ                                    |
| 5. นางสาวดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์       | พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 หอผู้ป่วยอายุรกรรมรวมเมฆ<br>โรงพยาบาลนครปฐม                                 |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

จดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ  
และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศบ 0512.11/ 521

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๗ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ฟาริดา อิบราฮิม

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ความการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่ นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุกัญญา ประจตุลป

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจตุลป)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822

ชื่อนิสิต นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078



ที่ ศธ 0512.11/ ๖๒๔

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๒๔ มีนาคม 2548

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางไพเราะ เกตุวิชุด หัวหน้างานการพยาบาลทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพยาบาลระดับ 8 ฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจตุลป)  
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

- สำเนาเรียน                      นางไพเราะ เกตุวิชุด
- งานบริการการศึกษา       โทร. 0-2218-9825   โทรสาร. 0-2218-9806
- อาจารย์ที่ปรึกษา            ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822
- ชื่อนิสิต                         นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078



ที่ ศธ 0512.11/ 571

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

21 มีนาคม 2548

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิตคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางพิสุทธิ์ ปทุมมาสุตร พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)  
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	นางพิสุทธิ์ ปทุมมาสุตร
งานบริการการศึกษา	โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 02-218-9823
ชื่อนิสิต	นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร 09-897-7078



ที่ ศธ 0512.11/ 571

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

21 มีนาคม 2548

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้บังคับการโรงพยาบาลตำรวจ

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิตคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ พันตำรวจโทหญิง สิริพร วิทยานุกูล พยาบาล (สบ3) หัวหน้าหน่วยเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่ นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

พันตำรวจโทหญิง สิริพร วิทยานุกูล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผศ. ดร. สุชาดา รัชกุล โทร. 02-218-9823

ชื่อนิสิต

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร 09-897-7078

ที่ คธ 0512.11/ ๕๖ /

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๘/ มีนาคม 2548

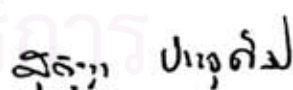
เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลนครปฐม

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความเข้มแข็งระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ความการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาวดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 หอผู้ป่วยอายุรกรรม รวมเมฆ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุกสิลป)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางสาวดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822

ชื่อนิสิต

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078



ที่ ศธ 0512.11/ 572

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๖/ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิสิตทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ค้ำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย คามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นคณาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย จำนวน 30 คน ณ โรงพยาบาลตากสิน และ จำนวน 30 คน ณ โรงพยาบาลกลาง และเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จำนวน 40 คน ณ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ และจำนวน 80 คน ณ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ค้ำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุกัญญา ประจุศิลป์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียนผู้อำนวยการโรงพยาบาลตากสิน, ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกลาง  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์  
และผู้อำนวยการวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาลงานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822

ชื่อนิสิต

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078

ที่ ศธ 0512.11/ 573

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

2/ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเลิดสิน

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ค้ำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย คามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 35 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ค้ำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)  
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822

ชื่อนิสิต

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078



ที่ ศธ 0512.11/ 573

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

21 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชวิถี

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาล  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
"ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มี  
ประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาล  
ประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการและ  
แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการที่มี  
ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปี จำนวน 50 คน ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา รัชชกุล)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
งานบริการการศึกษา	โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 02-218-9823
ชื่อนิสิต	นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร 09-8977078

ที่ ศธ 0512.11/ ๕๖๖

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๒/ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ความการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 60 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจตุลป)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822

ชื่อนิสิต

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078

ที่ ศธ 0512.11/ ๔๓๓

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๘/ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชาจิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 35 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุชาดา รัชชกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9822

ชื่อนิสิต

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร. 0-9897-7078



ที่ ศธ 0512.11/ 573

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

21 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้บังคับการโรงพยาบาลตำรวจ

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทพยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการและแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปี จำนวน 80 คน ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา รัชชกุล)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	หัวหน้ากองการพยาบาล
งานบริการการศึกษา	โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 02-218-9823
ชื่อนิสิต	นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร 09-8977078



ที่ ศธ 0512.11/ 5๙3

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

21 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย  
เรียน คณะบดีคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี

เนื่องด้วย นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการและแบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปี จำนวน 70 คน ทั้งนี้หนังสือจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา รัชชกุล)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
งานบริการการศึกษา	โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 02-218-9823
ข้อนี้ติด	นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ โทร 09-8977078



ภาคผนวก ค

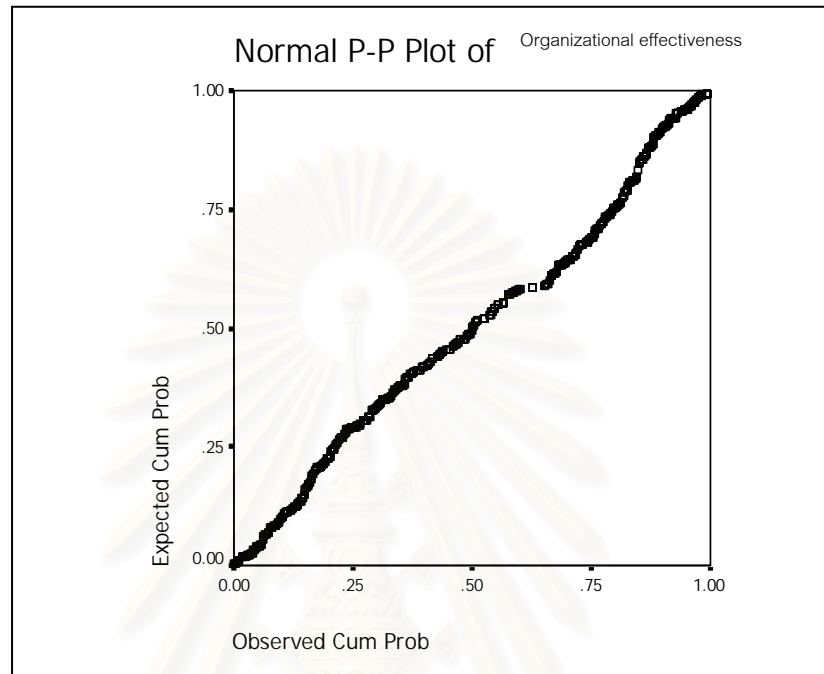
การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติทดสอบ  
การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

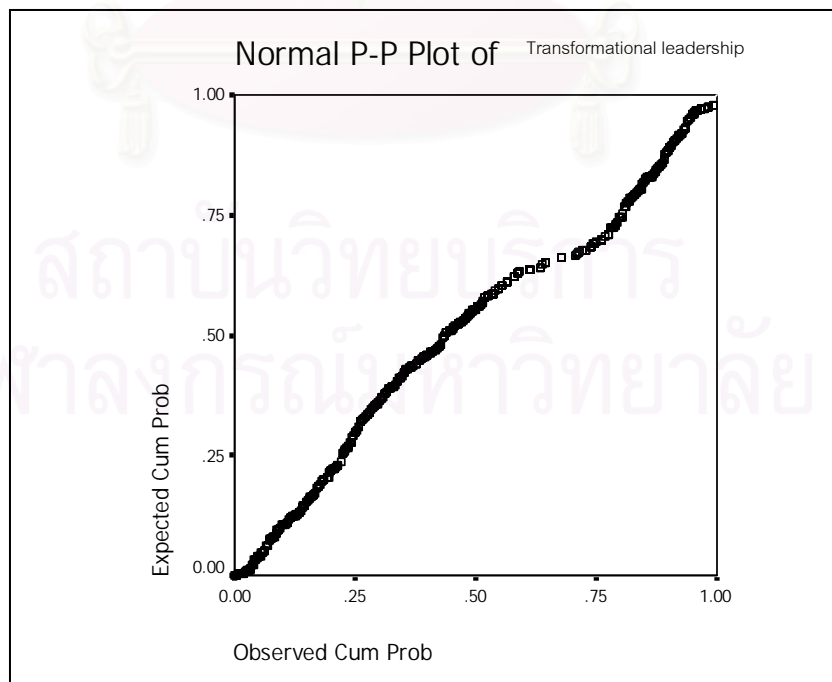


## 1. ทดสอบการแจกแจงของข้อมูลเชิงปริมาณ มีการแจกแจงแบบปกติหรือใกล้เคียงปกติ

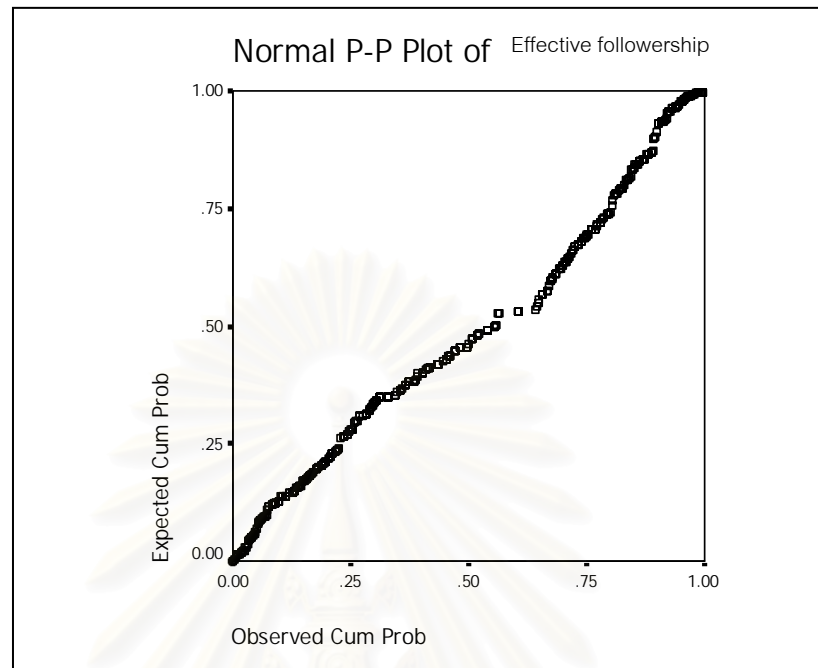
ภาพที่1 กราฟ normal probability plot ทดสอบการแจกแจงของข้อมูลประสิทธิผลของ  
หอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



ภาพที่2 กราฟ normal probability plot ทดสอบการแจกแจงของข้อมูลภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



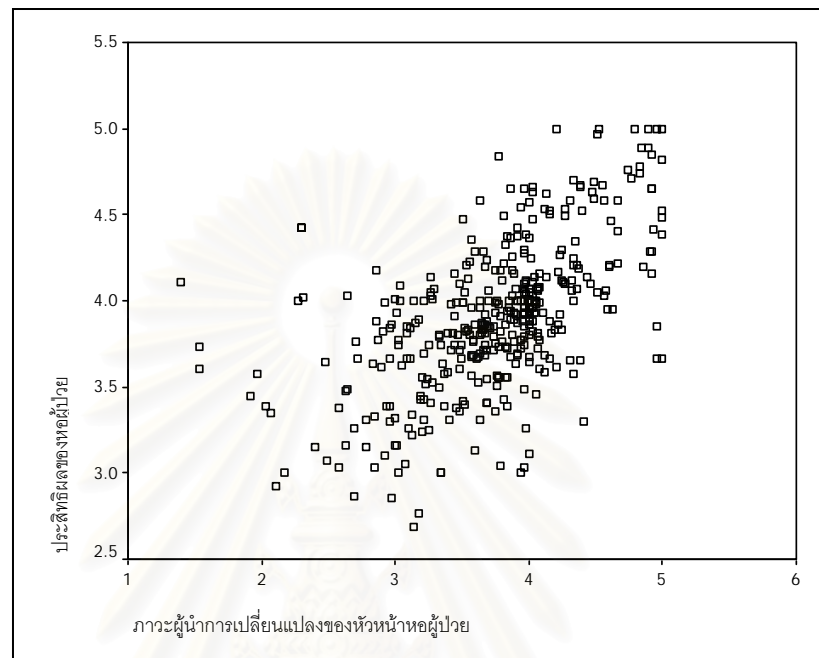
ภาพที่3 กราฟ normal probability plot ทดสอบการแจกแจงของข้อมูลภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



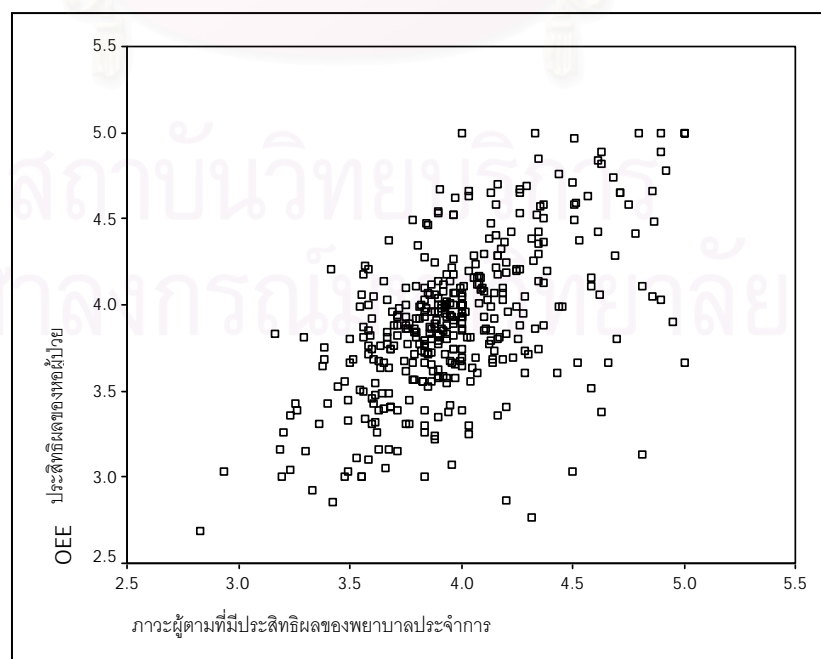
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

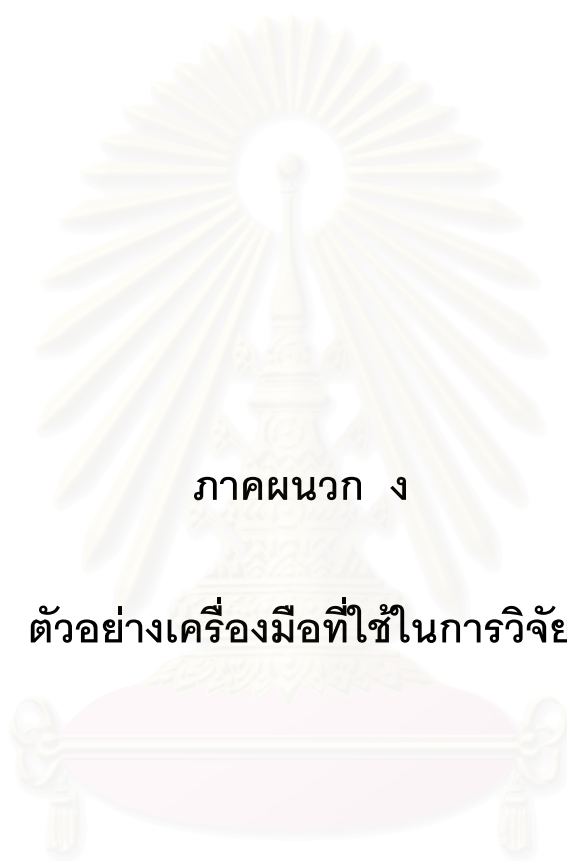
## 2. ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร

**ภาพที่4** กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



**ภาพที่5** กราฟทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร





ภาคผนวก ง

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตาม  
การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามทั้งหมด 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล มีจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีจำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีจำนวน 27 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย มีจำนวน 25 ข้อ

2. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบคำถามในแต่ละตอน

3. ข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตของท่าน  
จึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อผลทางการวิจัยที่จะสามารถใช้เป็นแนวทางใน  
การปรับปรุงและพัฒนาฝ่ายการพยาบาลต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง สำหรับความร่วมมือของท่าน

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์

นิสิตปริญญาโท คณะพยาบาลศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน หอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ เขตบางคอแหลม กทม.

ที่ทำงานโทร 02-2923048 โทรศัพท์มือถือ 09-8977078

รหัส

--	--	--

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านหรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. อายุ.....ปี (จำนวนปีเต็ม)

2. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรีหรือปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. สถานภาพสมรส

โสด  คู่  หม้าย/หย่า/แยก

5. แผนกที่ท่านปฏิบัติงาน

อายุรกรรม  หออภิบาลผู้ป่วยหนัก  
 ศัลยกรรม  ห้องผู้ป่วยนอก  
 สูติ-นรีเวชกรรม  ห้องอุบัติเหตุ  
 กุมารเวชกรรม  อื่นๆ ระบุ.....

6. โรงพยาบาลสังกัด

กรุงเทพมหานคร  กระทรวงกลาโหม  
 กระทรวงสาธารณสุข  สำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
 สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(ทบวงมหาวิทยาลัย)

สถาบันวิทยุบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความจริงมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้นโดยถือเกณฑ์ ดังนี้

- เป็นความจริงมากที่สุด หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด  
 เป็นความจริงมาก หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงมาก  
 เป็นความจริงปานกลาง หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง  
 เป็นความจริงน้อย หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงน้อย  
 เป็นความจริงน้อยที่สุด หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. บุคลากรปฏิบัติตามคำแนะนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย					
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน					
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
5. ....					
.....					
19. ....					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความจริงมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้นโดยถือเกณฑ์ ดังนี้

เป็นความจริงมากที่สุด หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด

เป็นความจริงมาก หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงมาก

เป็นความจริงปานกลาง หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง

เป็นความจริงน้อย หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงน้อย

เป็นความจริงน้อยที่สุด หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ในฐานะสมาชิกทีมอย่างชัดเจน					
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในฐานะสมาชิกทีม ได้เป็นอย่างดี					
3. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ของหอผู้ป่วย					
4. ท่านสามารถตัดสินใจในการดูแลผู้ป่วยที่ได้รับผิดชอบเป็นอย่างดี					
5. ....					
.....					
27. ....					



#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลของของของผู้ป่วย

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความจริงมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้นโดยถือเกณฑ์ ดังนี้

เป็นความจริงมากที่สุด หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด

เป็นความจริงมาก หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงมาก

เป็นความจริงปานกลาง หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง

เป็นความจริงน้อย หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงน้อย

เป็นความจริงน้อยที่สุด หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณข้อความนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

ประสิทธิผลของของของผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. หอผู้ป่วยของท่านกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
2. หอผู้ป่วยของท่านมีการพัฒนาคุณภาพการทำงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
3. บุคลากรในหอผู้ป่วยของท่านทุกคนรับทราบถึง พันธกิจและวิสัยทัศน์ และเข้าใจอย่างชัดเจน					
4. หอผู้ป่วยของท่านมีการทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
5. ....					
.....					
25. ....					

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพรจันทร์ เทพพิทักษ์ เกิดเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2504 ที่จังหวัดปราจีนบุรี (ปัจจุบันเป็นจังหวัดสระแก้ว) สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต(พยาบาล)และประกาศนียบัตร  
ผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อ พ.ศ. 2526 ได้รับการอบรมหลักสูตรการพยาบาล  
เฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์ จากคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี  
มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อ พ.ศ. 2532 ได้รับการอบรมหลักสูตรพยาบาล ไอ.ซี.ยู. จากฝ่ายการพยาบาล  
โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เมื่อ พ.ศ. 2536 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตร  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2546 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับ 7 ปฏิบัติงาน  
ประจำห้องพักรักษาตัว โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย