

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 คำจำกัดความภาวะผู้นำ

##### 2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### 2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

##### 2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล

##### 2.2.3 องค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลง

#### 2.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

##### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

##### 2.3.2 ความหมายของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

##### 2.3.3 ปัจจัยนำของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

##### 2.3.4 ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

##### 2.3.5 ผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

##### 2.3.6 แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 แนวคิดภาวะผู้นำ

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ที่ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขาดเสียซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 281) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม

การปฏิบัติงานของมนุษย์ในองค์กรต้องมีผู้นำ อรุณ รักธรรม (2525 : 23) กล่าวว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีภายใต้การนำของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการและไม่ย่อถอยความยากลำบาก เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะบังคับบัญชามวลพลังแห่งองค์กร ประสานความพยายามเข้าด้วยกัน และเพื่อเป็นตัวอย่างความนิรันดรของความอดสาหัส

อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำเป็นเพียงตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในกลุ่มหรือองค์กร การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้าหรือผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง

### 2.1.1 คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

นักทฤษฎีและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ขึ้นกับทัศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่ง Stogdill (1974 : 259 cited in Yukl, 1994 : 2) ได้รวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำในแง่ต่าง ๆ ไว้ ซึ่งบางส่วนของคำจำกัดความมีดังต่อไปนี้คือ

2.1.1.1 ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เมื่อเขานำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.1.1.2 ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ในสถานการณ์และการ  
ชี้นำผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายร่วมกัน

2.1.1.3 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม  
เพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.1.1.4 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้แนวทางที่มีความหมาย เพื่อความ  
พยายามร่วมกันและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.1.1.5 ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและ  
การมีปฏิสัมพันธ์

Bass (1981 อ้างถึงในพินิตา คามาพงศ์, 2534 : 9) ได้สรุปคำจำกัดความ  
ภาวะผู้นำไว้ หมายถึง

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่ม  
ร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุมสังคม
2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำใน  
การสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดีและร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือเพื่อไปสู่  
จุดมุ่งหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวก และการประสานกิจกรรม  
ของสมาชิกในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าบีบบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนด  
พฤติกรรมของสมาชิก
8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์ และ  
พฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้นและผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย
9. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่าง  
คนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ
10. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 281) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

วรรณวิไล (2519 อ้างถึงในไขแสง ชวศิริ, 2528 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการเป็นผู้นำ โดยใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

กรองแก้ว อยู่สุข (2538 : 132) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการเช่น การได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการและผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

Bennis (1959 cited in Marriner - Tomey, 1993 : 5) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูง โน้มน้าว สร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ

## 2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทางแล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง Yukl (1994 : 11) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 4 วิธี คือ

### 2.1.2.1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะผู้นำได้แนวทางจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัย

กรีกและโรมัน เช่น Caesar Alexander และ Jefferson ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้ที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเหล่านี้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด Stogdill ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยของนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สถิติปัญญาดี อดทนต่อความเครียด เชื่อสัจย์ เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้แตกต่างจากคนอื่น คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985)

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (delayed outcome) เช่นการกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามอย่างไร (Yukl, 1994 : 7) และไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ (Marriner - Tomey, 1993 : 11) ด้วยเหตุนี้ การวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

#### 2.1.2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม และการศึกษาในระยะแรกสุดคือการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่ามีพฤติกรรมผู้นำ 2 ชนิด คือผู้นำมุ่งงาน (initiating structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (consideration structure) ผู้นำมุ่งงานหมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้าง เพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จและชักนำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือการมุ่งคนคือการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (welfare) เช่น การรับฟัง การให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนเท่าเทียมกัน (Yukl, 1994 : 54) และนักวิจัยชี้แนะว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างเนื้องาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับความสัมพันธมากกว่า (Bernald, 1995 : 67) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ

ผู้นำผู้ซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 cited in Bernald, 1995 : 68)

นักวิจัยในกลุ่มนี้ได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบ อัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และ ผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย (Laissezfaire) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูงและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในผู้ตาม ผู้นำที่ปล่อยตามสบายคือผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงานซึ่งบางทีผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974) ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำและให้แนวทาง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สองคือ พบว่ารูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตาม

ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดเหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม บรรลุเป้าหมายขององค์การ และตอบสนองความต้องการของผู้นำเองด้วย (Carlisle, 1973 cited in Bernald, 1995 : 61) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์

### 2.1.2.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach)

ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ คือ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไป Vroom (1960 cited in Barker, 1992 : 9) อธิบายไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองจัดการ นักทฤษฎีซึ่งศึกษาผู้นำตามสถานการณ์เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fielder (Fiedler's contingency of Leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ คือ ถ้าหากว่าผู้นำมีความสัมพันธ์

ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจนและมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ส่วนทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ House และ Mitchell ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามไปสู่การบรรลุเป้าหมายและจากทฤษฎีนี้ได้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) ในสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ ขาดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) ใช้ในสถานการณ์ซึ่งมีความเครียด มีความขัดแย้ง ผู้ตามขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถานการณ์ที่น่าเบื่อและเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวลและการเบื่องานลง ตลอดจนการเพิ่มความพยายามให้สูงขึ้น 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ผู้นำเลือกใช้ในสถานการณ์ที่งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ โครงสร้างของงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม 4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) ผู้นำสามารถใช้ในสถานการณ์ซึ่งงานซับซ้อนและท้าทายความสามารถ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายสำหรับผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ “Life cycle Theory” ของ Hersey และ Blanchard ได้อธิบายไว้ว่าผู้ตามมี 4 ชนิด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามชนิดของผู้ตามคือ 1) ผู้ตามที่ขาดความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบบอกงาน (telling) 2) ผู้ตามขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบขายงาน (selling) 3) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating) 4) ผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) โดยผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็ไม่แน่ใจว่าจะทำได้เสมอไป เพราะขึ้นกับลักษณะส่วนตัว (trait) และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนของผู้นำ (Yukl, 1989 อ้างถึงในพนิตาคามาพงศ์, 2534) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์กิจกรรมและปัญหาที่กำลังเผชิญ (Yukl, 1994 : 14)

#### 2.1.2.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำ เพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวน และชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994) นักการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) และอิทธิพล (influence) และส่วนใหญ่ นักการศึกษาจะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่าคือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือ เจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล (personal power) ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ใน ตัวของคน ๆ นั้น

French และ Raven (1959 cited in Yukl, 1994 : 197) ได้กล่าวถึง ชนิดและแหล่งของอำนาจคือ 1) อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) บุคคลจะยอมตาม เพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (coercive power) ผู้นำมีความสามารถในการทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ ซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของ การทำสิ่งต่าง ๆ อย่างดี และถ้าความรู้ ความชำนาญที่ผู้นำมีสอดคล้องกับเป้าหมายและความ ต้องการ ผู้ตามก็จะปฏิบัติตาม 5) อำนาจการอ้างอิง (Reference power) ผู้ตามจะปฏิบัติตาม เพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 วิธีจะมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำและผู้ตามมี หน้าที่ตาม โดยผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือขององค์การ (Bass, 1985) ซึ่ง Burn (1978) อธิบายไว้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตาม เป็นการศึกษาที่ ล้มเหลวที่สุด นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับที่ผ่านมา ล้มเหลวที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน (Burn, 1978 : 1) เขาจึงได้เสนอทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับยุคปัจจุบันและแก้ไขภาวะวิกฤติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Barker (1992 : 4) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมา ไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (manager) กับคนอื่นและไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมของคน



และไม่ได้ช่วยอธิบายว่าทำไมบางองค์การประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ขณะที่องค์การอื่นไม่ นอกจากนี้ Barker (1992 : 35) ยังได้อธิบายไว้เช่นกันว่า อนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตาม เปลี่ยนไป ผู้นำต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นพื้นฐานในคน โดยให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญ ให้ความไว้วางใจและใช้อำนาจร่วมกันกับเขา ทฤษฎีซึ่งเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในยุคข้อมูลข่าวสารและการตอบสนองต่ออนาคต ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมสมรรถนะในการผลิตของพนักงานคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดริเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโดย Burn (1978 : 4) จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง ซึ่ง Burn ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่เป็นเป้าหมายร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Bass ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบในการจัดการวันต่อวัน (day - to - day management) และเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า เป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (Bass, 1985 cited in McDaniel and Wolf, 1992 : 61) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง Burn (1978 : 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง เช่น ค่านิยมด้านจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบสุข และมนุษยชาติ แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม เป็นเป้าหมายร่วมกัน (collective purpose) การวัดความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามต้องการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีผลในทางบวกคือความผาสุก (well being) ของทั้งผู้นำและผู้ตาม และสอดคล้องกับค่านิยมของทั้ง 2 ฝ่าย (Burn, 1978 cited in Barker, 1992 : 42)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของ Burn (1978 : 4) หมายถึงผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral agents)

### 2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985 : 20) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของ Burn (1978) โดยที่ Bass ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อธิบายโน้ตศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม นั่นคือไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น และเมื่อจะทำตามการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กร 3) โดยยกระดับความต้องการตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs) หรือ Alderfer ของผู้ตามให้สูงขึ้น ความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Self actualization) (Maslow, 1970 cited in Barker, 1992 : 46) ความต้องการของ Alderfer ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (existence needs) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (relatedness needs) และความต้องการความก้าวหน้า (growth needs) (Alderfer, 1969 cited in Bass, 1985 : 15)

Bass (1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุบุคคล (Individualized consideration) ต่อมา Bass และ Avolio (1990 a) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994 : 363 - 366) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี ในผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาค้นพบเช่นกันว่า เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำเหล่านี้ต้องใช้ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Developing a vision) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (Developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating organizational learning)

## 2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล

ปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสังคมกลายเป็นสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง (dynamic society) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ย่อมกระทบต่อองค์การการดูแลสุขภาพด้วยเช่นกัน สถาบันการดูแลสุขภาพต่าง ๆ ต้องมีการแข่งขันกันมากขึ้น ในทางที่จะให้การดูแลที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ และให้สามารถดำเนินการอยู่ได้ในยุคแข่งขัน

Barker (1992 : 1 - 3) อธิบายไว้ว่า ปัจจุบันเป็นยุควิกฤติทางด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของความซับซ้อนเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความเชื่อมั่นผูกพันต่องานของพนักงานทำให้สมรรถนะในการผลิตลดต่ำลง และการขาดความน่าเชื่อถือของผู้นำ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม องค์การการพยาบาลเกิดภาวะวิกฤติทางด้านภาวะผู้นำเช่นกัน ทำให้พยาบาลไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งนำไปสู่การลดลงของคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เหตุผลที่พยาบาลมีความไม่พึงพอใจต่องาน เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านการบรรลุความสำเร็จและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โครงสร้างองค์การซึ่งไม่ให้อำนาจในการปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างแพทย์และพยาบาลคนอื่น ตลอดจนการขาดสถานภาพและอำนาจในงาน

นอกจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมการดูแลสุขภาพ และปัจจุบันความต้องการการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาลเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในยุคแข่งขัน ตลอดจนเพื่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์การพยาบาลในอนาคต องค์การพยาบาลต้องอยู่ภายใต้การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ซึ่งสามารถสร้างวิสัยทัศน์แก่องค์การพยาบาล สามารถสร้างรูปแบบบริการแบบใหม่ เพื่อหาแนวทางสร้างความประทับใจแก่

ผู้รับบริการ และทำให้พยาบาลมีความรู้สึกของการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ผู้นำซึ่งสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่พยาบาล การให้อิสระในการปฏิบัติงาน ผู้ซึ่งมีเจตคติทางบวก (proactive attitude) ตลอดจนการสามารถสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา เชื่อมั่นและสามารถจูงใจให้พยาบาลร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเป้าหมายขององค์กร (Barker, 1992 : 39 ; McDaniel and Wolf, 1992 : 60-65 ; Trofino, 1993 : 179-187) นอกจากนี้คือความต้องการทางพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าแก่พยาบาล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาลสามารถยกระดับความต้องการของพยาบาลให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมความมีคุณค่าในตนเอง (Self - esteem) และการบรรลุความสมหวังในชีวิต (Self - actualization) มีผลทำให้พยาบาลมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงาน เพิ่มสมรรถนะในการผลิตและเพิ่มการคงอยู่ในวิชาชีพด้วย (McDaniel and Wolf, 1992) นอกจากนี้ภายใต้การนำของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และสามารถพัฒนาและขยายบทบาทของวิชาชีพพยาบาล และเพิ่มระดับของความมีอิสระที่ต้องการในรูปแบบการปฏิบัติวิชาชีพที่มีการกระจายอำนาจ (McDaniel and Wolf, 1992 : 61) เพิ่มความรู้สึกของการมีอำนาจแก่พยาบาล ทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน และยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพสูงขึ้น (Kanter, 1977 cited in Wilson and Laschinger, 1996 : 39 - 47)

Avolio, Waldman และ Yammarino (1991 : 9 - 16) ได้อธิบายไว้ว่าการนำในปัจจุบัน (Leading in the 1990s) เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้ตามให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดได้ในยุคของการแข่งขัน จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล (Individualized consideration)

การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

อิทธิพลตามอุดมคติ (Idealised influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา และได้รับความเคารพจากผู้ตาม และอิทธิพลในตัวผู้นำทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติทางบารมีนั่นเอง

### 2.2.3 องค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบัน เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์การ วิชาชีพและตอบสนองความต้องการของพยาบาล องค์ประกอบที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1990a) ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบต่อไปนี้ในการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล คือ

2.2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

2.2.3.2 การสร้างบารมี

2.2.3.3 การกระตุ้นปัญญา

2.2.3.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

2.2.3.5 การสร้างแรงบันดาลใจ

ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์      การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม  
(Vision, projecting the vision and value driven)

การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นกลยุทธ์แรกสุดของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ทำให้สามารถมองเห็นในองค์ประกอบซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกัน การที่องค์การพยาบาล สร้างวิสัยทัศน์ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ (Barker, 1992 : 81)

คำจำกัดความวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพที่เป็นไปได้และเป็นสภาพอนาคตที่ องค์การพึงปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถจะบรรลุได้ น่าเชื่อถือและเป็น ภาพในอนาคตที่ดึงดูดใจ (Bennis and Nanus, 1985 cited in Barker, 1992 : 81)

Marriner (1993 : 26) อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์คือ ภาพที่เป็นแนวโน้ม ของความเป็นไปได้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะให้จุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกใน องค์การทุกระดับ และจะเป็นทิศทางของการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

Kouzes และ Posner (1987 cited in Gregory, 1996 : 38) ได้กล่าวไว้ว่าวิสัยทัศน์มี 4 ลักษณะ คือ

1. เป็นแนวโน้มนในอนาคตเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่ต้องการ
2. เป็นการให้อนาคตที่เป็นไปได้
3. เป็นสภาพตามอุดมคติ ประกอบด้วยความเป็นไปได้ทั้งหมด
4. มีลักษณะซึ่งช่วยแยกแยะกลุ่มหนึ่งออกจากกลุ่มอื่น

#### ลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมใด ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Plant, 1987 อ้างถึงในพินิตา คามาพงศ์, 2534 : 50) ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น เนื่องจากความไม่พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงหรือฟื้นฟูองค์การ เขาจะต้องค้นหาวิธีที่จะสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า นั่นคือต้องดึงดูดใจเพียงพอในการที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีที่คุ้นเคยในการทำสิ่งต่าง ๆ (Tichy and Devanna, 1986)

Barker (1992 : 82) กล่าวว่า วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ มีความเป็นไปได้และท้าทาย และมีความหมายทั้งต่อองค์การและสังคม และวิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์ และจินตนาการของบุคคลในองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การทุ่มเทความสามารถและทักษะ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ และ Barker (1992 : 82) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า วิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาลควรประกอบด้วย 2 มิติอย่างน้อย คือ 1) การให้บริการแก่ผู้ป่วย 2) การจัดการและการจัดระบบการให้บริการ

Yukl (1994 : 368) ได้อธิบายไว้ว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจผู้จัดการ (Manager) ต้องมีความเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เช่น การดำเนินงาน ผลผลิต การบริการ การตลาด คู่แข่งและสิ่งแวดล้อมทางการเมืองและสังคม ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับโลกและสถานที่ที่องค์การตั้งอยู่ และต้องตระหนักในความต้องการและค่านิยมของพนักงาน

Barker (1992 : 86) ได้แนะนำทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การพยาบาล ดังต่อไปนี้คือ

1. การมองไปข้างหน้า (Foresight) คือ การมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะสมกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไร โดยผู้นำต้องนึกถึงอนาคตที่เป็นไปได้ขององค์การและสังคม เช่น โอกาสระยะยาว และความเสี่ยงสำหรับแผนก ประเด็นและแนวโน้มในการดูแลสุขภาพ ลักษณะเชิงคุณภาพของพยาบาลในชุมชน ตลอดจนการคำนึงถึงบทบาทของพยาบาลในอนาคต

2. การมองโลก (World view) เป็นการสำนึกถึงผลกระทบของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดูแลสุขภาพและสังคม ผลกระทบของยุคข้อมูลข่าวสารต่อการดูแลสุขภาพ ตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน

3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) หมายถึง การที่ผู้นำต้องแสดงการชื่นชมในแบบแผนและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนพันธกิจขององค์การต่อชุมชน โดยต้องพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจขององค์การในปัจจุบัน อะไรคือประวัติศาสตร์ของแผนกการพยาบาล อะไรคือจุดแข็งทั้งในอดีตและปัจจุบันของบุคลากรพยาบาล

4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เช่น บทบาทของแผนกการพยาบาลต่อผู้ป่วย วิชาชีพ และต่อสังคม ทรัพยากรขององค์การ จุดที่เข้ากันได้ระหว่างจุดแข็งภายในและความต้องการจากภายนอก นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจถึงความสนใจ ทักษะ และความฝันของผู้นำเองด้วย

5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral vision) คือ การที่ผู้นำต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่นเช่น นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการแข่งขันกับการพยาบาล ผลกระทบของแพทย์ที่มีต่อบทบาทตลอดจนการปฏิบัติของพยาบาล การแข่งขันทางด้านการพยาบาลจากสถาบันอื่น ๆ ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์การการดูแลสุขภาพและจากพยาบาลเอง

6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่จำเป็น เพราะว่าเมื่อค่านิยมร่วมกันและสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไปอีก (Deal and Kennedy, 1982 cited in Barker, 1992 : 88) ดังนั้นเมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ

Gregory (1995 : 37) ได้แนะนำแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแผนกการพยาบาลดังต่อไปนี้

1. อาศัยความคิดเห็นของพยาบาลประจำการทุกคน
2. ข้อความวิสัยทัศน์ ต้องเขียนและคิดตั้งไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ง่าย
3. ต้องมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และทิศทางทั่ว ๆ ไป ซึ่งหน่วยงานกำลังดำเนินไป
4. วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาล และถ้าหากว่าฝ่ายการพยาบาลหรือโรงพยาบาลไม่มีวิสัยทัศน์ต้องกระตุ้นให้สร้างขึ้นที่หน่วยงานก่อน
5. ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นออกมาโดยไม่มีข้อจำกัดในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ สำหรับหน่วยงาน

Tichy และ Devanna (1986 : 142) ได้แนะนำเทคนิคบางอย่างเพื่อช่วยพยาบาลผู้บริหารพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับองค์กร โดยการให้ผู้บริหารเขียนบทความลงวารสาร อธิบายถึงองค์การอย่างที่เขาอยากให้เป็นใน 5 ปีข้างหน้าหรือการแสดงบทบาทสมมติ (Role play) โดยให้ผู้บริหารเป็นนักข่าวสัมภาษณ์บุคคลอื่นในองค์กร และให้อธิบายว่าเขาต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรใน 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า

#### ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดพลังงานแก่องค์กร พลังงานนำไปสู่การปฏิบัติ (Tichy and Devanna, 1986 : 126 ; Barker, 1992 : 83) และการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่นและเป็นไปในแนวเดียวกัน (Barker, 1992 : 83)

Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994 : 362) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าประทับใจ ทำหน้าที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกที่มีความหมายในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ประการที่สองคือการเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ คิดริเริ่ม และการใช้ดุลยพินิจโดยพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้



Barker (1992 : 83) ได้อธิบายเช่นกันว่า การมีวิสัยทัศน์ช่วยให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ (Bennis and Nanus, 1985 : 82 cited in Barker, 1992 : 85) ช่วยให้สมาชิกขององค์กรแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น และช่วยส่งเสริมการปฏิบัติไปสู่ความเป็นเลิศ

#### ข้อความวิสัยทัศน์

Barker (1992 : 89) ได้อธิบายไว้ว่า โดยทั่ว ๆ ไปข้อความวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ บุคลากรทางการแพทย์ ระบบการจัดการ และความสัมพันธ์ของแผนกต่อองค์กร ชุมชน และสังคม Britton และ Stalling (1986 : 29-32 cited in Barker, 1992 : 89) ได้แนะนำไว้ว่า ข้อความวิสัยทัศน์ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย เช่น

ข้อความของความสำเร็จและความเป็นเลิศ เช่น เป้าหมายด้านผลกำไร แต่ที่สำคัญที่สุดคือต้องพิจารณาคุณภาพของการดูแลผู้ป่วย

เน้นที่เป้าหมายในระยะยาว

เป็นข้อความที่รวบรวมความสามารถ และความกระตือรือร้นของพนักงานทุกระดับ

เป็นข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตคติขององค์กรต่อความเป็นมนุษย์ และความยุติธรรม

เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงการเน้นคุณค่าการสร้างสรรค์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (innovation)

องค์กรและรายละเอียด

#### การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ภายหลังจากพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และติดประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ และในการประชุมพบปะกับพยาบาลประจำการต้องอภิปรายถึงวิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการได้วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำทางการแพทย์อาจใช้อุปมาเพื่อให้เกิดความกระจ่าง และเพื่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Bennis and Nanus, 1985 : 107 cited in Barker, 1992 : 90) และอาจใช้สื่อเช่น

วิดีโอเทปและจดหมายข่าว เพื่อบอกเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ได้ด้วย (Barker, 1992 : 91)

จากการศึกษาของ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994 : 365) ซึ่งได้ศึกษาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม (innovative leaders) พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จโดยการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำได้ใช้วาทศิลป์ อุปมาอุปไมย สโลแกน สัญลักษณ์และคำขวัญ เพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

#### การปลูกฝังค่านิยม

ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ หรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นแรงขับ ทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO, 1987 อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์, 2534 : 56)

ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของ Burn (1978) และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ มี 2 รูปแบบของค่านิยมคือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ (Modal or Instrumental value) เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม (fair play) และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดหมายปลายทาง (end values) เช่น ความเสมอภาค สันติสุข ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นถ้าผู้นำควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ และเมื่อบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน (shared values) จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกิจการ (Burn, 1978)

วิธีการปลูกฝังค่านิยมของผู้นำนั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ (non-verbal) และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยโดยการพูด ผู้นำบอกกล่าวค่านิยมแก่ผู้ตามทั้งขณะพบปะทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามจะเลียนแบบและทำตามผู้นำ (Marriner, 1993 ; Yukl, 1994)

### 2.2.3.2 การสร้างบารมี (Charisma)

บารมี คือ การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อถือว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความรัก ภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์การ (House, 1997 cited in Yukl, 1994 : 318)

คำว่าบารมี (Charisma) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ (divinely inspired gift) เช่น ความสามารถที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือทำนายเหตุการณ์ในอนาคต (Max Weber, 1947 cited in Yukl, 1994) ซึ่ง Curtin (1995 : 8) ใช้คำ Godlike แทนคำ “ Charisma ” ซึ่งอธิบายไว้ว่าเป็นความสามารถที่จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีและผูกพันจากคนอื่นในการชักจูงไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Max Weber (1947 cited in Yukl, 1994 : 317) ได้อธิบายไว้ว่าบารมีเป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามขนบธรรมเนียม ประเพณี แต่ได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ (Bass, 1985 : 43)

Bass (1985 : 43) ได้ศึกษาโดยทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านกรทหาร อุตสาหกรรมและการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา คือผู้ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุก ๆ คนเป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจ และมีความอบอุ่นและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จสำหรับผู้ตาม

ดังนั้น การมีบารมีของผู้นำจึงเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีบารมีจะมิอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามบอกว่ามีผู้นำบารมีเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์การ ผู้นำด้วยคุณสมบัติพิเศษจะเกิดขึ้นพร้อมด้วยวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ไขภาวะวิกฤติ และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีบารมี (Trice and Beyer, 1993 cited in Yukl, 1994 : 317)

House (1977 cited in Yukl, 1994 : 318 - 319) ได้ศึกษาจากการสังเกตในผู้นำที่มีบารมี สรุปพฤติกรรมของผู้นำบารมีดังต่อไปนี้คือ 1) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองและพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งมีผลทำให้ผู้ตามประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อถือในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำด้วยความเต็มใจ 2) กล่าวเป้าหมายตามอุดมการณ์ออกมาอย่างชัดเจน โดยให้วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่น่าประทับใจ ทำให้การทำงานของกลุ่มมีความหมายมากขึ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวแก่ผู้ตาม 3) กำหนดพฤติกรรมของตนเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบ และผู้ตามไม่เพียงแต่เลียนแบบพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ยิ่งเขาชื่นชมผู้นำมากเพียงใดเขาจะเลียนแบบความเชื่อและค่านิยมของผู้นำด้วย 4) ผู้นำบารมีถ่ายทอดความคาดหวังที่สูงในการปฏิบัติของผู้ตาม โดยแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5) ใช้พฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจของกลุ่ม การจูงใจด้านความสำเร็จ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย ชับซ้อน เปิดโอกาสให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจูงใจด้านความสัมพันธ์เช่น ส่งเสริมการร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างผู้ตาม

#### ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985 cited in Yukl, 1994 : 352) มองว่าบารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่โดยตัวมันเองไม่เพียงพอที่จะประกอบเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977b cited in Marriner, 1993 : 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม ซึ่งบุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น จากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น บุคคลจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อมา เช่นเดียวกันกระบวนการทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา และมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือ

ผู้บังคับบัญชา เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ที่สูงกว่า และยังผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้บังคับบัญชามากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993 : 120) เช่นเดียวกันจากการศึกษาของ House (1977 cited in Yukl, 1994 : 319) พบว่า ยิ่งผู้ตามชื่นชมผู้นำมากเท่าใด ก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner, 1993 : 114)

ในการเปลี่ยนแปลงนั้น การมีบารมีอย่างเดียวอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้บารมีคู่กับองค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลงอื่นเช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวัง (Bass, 1985 : 51 - 52)

### 2.2.3.3 การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีแก้ไขสติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985 : 99)

#### ชนิดของการกระตุ้นปัญญา

Quinn และ Hall (1983 cited in Bass, 1985 : 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำให้การกระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน เขาอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเขาจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยหลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน (hierarchie) และใช้ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญงอกงาม การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจของเขาจะยืดหยุ่น ผู้นำเช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนี้จะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นทางปัญญา เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านแนวความคิด ความสามารถในการใช้สติปัญญาและการเรียนรู้ของผู้ตาม การใช้กลยุทธ์พิจารณาปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญ และวิธีการแก้ปัญหาของพวกเขา (Bass, 1990a อ้างถึงในกมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง, 2539) การกระตุ้นปัญญาของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามสร้างบรรยากาศในการทำทาย โดยกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในปัญหาและหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการที่ผู้นำต้องดูแลผู้ตามอย่างครุหรือครุฝึก

ความจำเป็นในการกระตุ้นปัญญา

การกระตุ้นปัญญา ใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การเผชิญกับปัญหาที่มองเห็นไม่ชัดเจน (ill structured problem) (Mitroff cited in Bass, 1985 : 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาสูงพอที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกรูปวิธีแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

Yukl (1981, cited in Bass, 1985 : 102 - 103) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เช่น

- 1) เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะ ๆ
- 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น
- 3) เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน เป็นต้น
- 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

ในองค์การพยาบาลผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุจากการมีการแข่งขันกันมากขึ้นทางด้านคุณภาพการดูแล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการในแต่ละสถาบัน จำเป็นที่องค์การพยาบาลต้องรื้อปรับองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ผลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้การกระตุ้นปัญญาแก่พยาบาล โดยการส่งเสริมให้พยาบาลใช้จินตนาการของพวกเขาและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเดิม และการส่งเสริมให้พยาบาลมองสถานการณ์ต่าง ๆ จากมุมมองใหม่ และส่งเสริมความสามารถในการมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส (Chapnick, 1996 : 61) ตลอดจนการทำให้เกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

#### วิธีการกระตุ้นปัญญา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยการให้ข้อมูล ข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ ตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ให้ใช้ความคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับอะไรที่เขากำลังทำและเหตุผลในการกระทำ (Bass, 1985) ตลอดจนการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อส่งเสริมการสร้างสรรคและการปฏิบัติ (Bader and O' Malley, 1992 : 38 - 44)

#### 2.2.3.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ติดตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้นำให้การสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาประสบการณ์แก่ผู้ตาม (Bass, 1985 cited in Yukl, 1994 : 352) ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความต้องการ ตลอดจนการยอมรับในเอกลักษณ์และความสนใจของผู้ตามแต่ละบุคคล และแม้แต่ภูมิหลังทางครอบครัว (Curtin, 1995 : 8)

Bass (1985 : 82) อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้า (needs for growth) ของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา

#### ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

Miller (1973 cited in Bass, 1985 : 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลไว้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คนเหมือนกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงในลักษณะเอกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

#### พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

Bass (1985) และ Bass and Avolio (1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้ คือ



1. การเน้นการพัฒนา (A developmental orientation) ในการแสดงพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays and Thomas, 1967 : 196 cited in Bass, 1985 : 85) ผู้นำกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### การปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการเน้นการพัฒนา

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally oriented behavior) จากการศึกษาของ Morse และ Wagner (1978) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนาของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (career counselling) การสังเกตอย่างใกล้ชิดและการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสงานที่ทำหายและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น (Bass, 1985 : 85) และยังเป็นวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น (Bass and Avolio, 1994 : 11)

Bass และ Avolio (1994 : 45) ได้อธิบายไว้ว่า การมอบหมายงานเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจและกระจายอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มความรู้สึกของการมีอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีอิทธิพลสำคัญต่อความพึงพอใจในงานและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานสูงจะปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และจะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (innovation) อย่างกระตือรือร้น ตลอดจนมีความผูกพันต่อองค์กรสูงด้วย (Kanter, 1977 cited in Laschinger, 1996 : 26)

2. การเน้นความเป็นเอกบุคล (Individualized Orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ หรืออย่างน้อยการติดต่อทางโทรศัพท์กับผู้ใต้บังคับบัญชาร้อย ๆ การเดินตรวจตราไปรอบ ๆ (walk - around - management) ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสรับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter and Waterman, 1982 cited in Barker, 1992 : 100) นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารการพยาบาลได้เดินตรวจตราไปรอบ ๆ ทำให้ได้มีโอกาสพูดคุยกับพยาบาลประจำการในแง่ความต้องการ ความคิด และวิสัยทัศน์ด้วย (Bader and O'Malley, 1992 : 40)

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูล ข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ดีกว่าตนเป็นคนใน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูล ข่าวสารด้วยตนเอง หรือทางโทรศัพท์จะเป็นการดีกว่าการบันทึกข้อความในเอกสาร การปฏิบัติเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และ ทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ในความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลให้ ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer, 1980 : 4 - 9 cited in Bass, 1985 : 88)

Bass และ Avolio (1994 : 74) อธิบายไว้ว่าในการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำต้องระลึกอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ทั้งในการปฏิบัติงานและทั่ว ๆ ไป ตลอดจนมีความแตกต่างกันในความต้องการด้านความสัมพันธ์ (affiliation needs) และความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement orientation) ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมแรงหรือการจูงใจด้วยสิ่งเดียวกัน ดังนั้นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างมีเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counselling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำ เน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งปัญหาที่ผู้ได้บังคับบัญชานำมาปรึกษามีทั้งปัญหาเรื่องส่วนตัว และปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในการให้ความช่วยเหลือผู้นำเพียงแต่รับฟัง แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือก หรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำ ปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ (Bass, 1985 : 90) หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพสูงกว่า เป็นแบบอย่าง ชี้นำ และให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า (Vance, 1977 cited in Holloran, 1993 : 49) การเป็นที่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารโดยที่เลี้ยงใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่มากมาย และใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นที่เลี้ยงคือการระดมการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล (caring) การระดมการของการเป็นที่เลี้ยงคือการเจริญก้าวหน้าและพัฒนา (Holloran, 1993 : 53) ดังนั้นการเป็นที่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำ ในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำทางการพยาบาลจะได้รับจากการเป็นที่เลี้ยงคือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ (Yoder, 1990 ; Shioley and Campbell, 1994 cited in Haynor, 1994 : 33) ความสัมพันธ์ ระหว่างการเป็นที่เลี้ยงแตกต่างจากการเป็นเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา และ ลูกน้อง บางครั้งผู้นำดูแลผู้ได้บังคับบัญชา/ผู้ตาม เช่นเดียวกับครู ครูฝึกและที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้งาน ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ เพิ่มความสามารถและยังช่วยในการค้นหา ทางเลือกในการตัดสินใจด้วย (Douglas, 1985 cited in Haynor, 1994 : 33)

Holloran (1993 : 49 - 54) ได้ศึกษาผู้บริหารอาวุโสทางการพยาบาลพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารเหล่านี้เคยมีที่เลี้ยง และที่เลี้ยงช่วยส่งเสริมและยอมรับศักยภาพ ของพวกเขา ให้โอกาสปฏิบัติงานและได้แสดงความรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างแก่พวกเขา ช่วยให้ก้าวหน้าในอาชีพ ช่วยให้ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่ตำแหน่ง ที่สูงขึ้นในองค์กร

ผู้นำทางการพยาบาล แสดงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็น  
 เอกบุคคล โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการ  
 (Staff empowerment) โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พยาบาลประจำการได้มี  
 โอกาสเข้าถึงการสนับสนุน ข้อมูลข่าวสารและทรัพยากร และการให้พยาบาลได้รับโอกาสคือ  
 ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้มีโอกาสเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะ การได้รับ  
 รางวัลและยอมรับในความสามารถ (Kanter, 1977 cited in Wilson and Laschinger, 1994 :  
 39 - 47) การที่พยาบาลประจำการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะมีผลต่อการ  
 เพิ่มขึ้นของสมรรถนะในการผลิต ความเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร ตลอดจน  
 การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น (Wilson and Laschinger, 1994 : 40)

#### 2.2.3.5 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่  
 ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีว  
 กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์  
 ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับอุดมการณ์ของผู้นำ (Bass, 1985 : 66)

Yukl และ Van Fleet (1982 cited in Bass, 1985 : 67) ได้  
 อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความ  
 กระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการ  
 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

#### พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาของ Bass (1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมสร้าง  
 แรงบันดาลใจของผู้นำดังต่อไปนี้คือ

1. การเน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม  
 ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ  
 หรืองานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาสมัครทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตัวเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนที่การรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (lengthy reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence - building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสียดต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เช่น ทหารในสงครามซึ่งเผชิญกับการได้รับบาดเจ็บและความตาย ผู้นำต้องทำให้ทหารเหล่านี้เชื่อมั่นในอาวุธที่ใช้ เชื่อมั่นในทีมงาน เชื่อมั่นในผู้นำ และเชื่อมั่นในความเข้มแข็งและเป้าหมายของชาติ ตลอดจนมีความเชื่อมั่นว่าถ้าทหารได้รับบาดเจ็บจะได้รับการดูแลอย่างดี การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in "Cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียดสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียดสละ (Hay and Thomas, 1967 cited in Bass, 1985 : 70)

การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และความเชื่อในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อความสำเร็จ เช่นเดียวกันในการปฏิบัติงานถ้าผู้นำทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา

เชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน (Bass, 1985 : 70)

4. การใช้ pygmalion effect (Making use of the Pygmalion Effect or Self - fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลผู้ซึ่งคาดหวังว่าทำดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

Rosenthal (1973 cited in Eden, 1990 : 126 - 129) ได้อธิบายถึง pygmalion leadership style คือการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

การที่ผู้นำใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Barker, 1992 : 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตัวเองและมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Barker, 1992 : 160)

พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ หรือการส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ (Encouraging the heart) ตามการศึกษาของ Kouzes และ Posner (1988 cited in Marriner, 1993 : 102 - 104) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการโดยการให้การดูแล (caring) การให้การสนับสนุน (support) การให้การยอมรับ ขณะเดียวกันให้การชื่นชมในผลงานและความสำเร็จของพยาบาลประจำการ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมดังกล่าว สร้างความพึงพอใจแก่พยาบาล (Smith, 1994 : 18) จากการศึกษาคุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีชื่อเสียง

โดย Pedersen (1993 : 40 - 50) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีชื่อเสียงเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรม การให้การดูแล และสนับสนุนแก่พยาบาลประจำการโดยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ การรับฟัง การให้การยอมรับ ตลอดจนการแสดงออกถึงการชื่นชมยินดีเมื่อพยาบาลปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับ มอบหมายได้สำเร็จ นอกจากนี้การที่ผู้นำ / ผู้บังคับบัญชาพยายามค้นหาวิธีการลดภาระงานที่หนัก โดยสร้างวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ด้วย (Avolio, Waldman and Yammarino, 1991 : 14)

Brandt (1994 : 68 - 72) ได้อธิบายไว้ว่า การดูแลระหว่างผู้นำ และพยาบาลประจำการจะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และก่อให้เกิดความผูกพัน ซึ่งกันและกัน เมื่อพยาบาลรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับการชื่นชมจากผู้นำ จะเป็นการจูงใจให้ พยาบาลทุ่มเทความพยายามอย่างดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ผู้ป่วยจะได้รับการดูแลอย่างดี และ ส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือกันภายในหน่วยงาน ขณะเดียวกันผู้นำสามารถจูงใจพยาบาลให้ ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

### 2.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ปัจจุบันผู้บริหารองค์กรให้ความสนใจกับการศึกษาแนวคิด ปัจจัยและผลของความ ยึดมั่นผูกพัน เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่พึง ปรารถนา การขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผลให้พนักงานขาดงานและลาออก (Wilson and Laschinger, 1994 : 39) ซึ่งการที่พนักงานลาออกองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการจ้างพนักงานใหม่ และการปฐมนิเทศพนักงาน และในองค์กรพยาบาลการลาออกของ พยาบาลนอกจากจะสูญเสียค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศ ยังกระทบกระเทือนต่อการให้การดูแล ผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันที่จะต้องค้นหา กลวิธีเพื่อส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ ต้องการที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ความคิดในการลาออกลดลง เช่นเดียวกันถ้าหากผู้บริหารการพยาบาล ค้นหาวิธีส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ พยาบาลจะสามารถลดอัตราการลาออกของพยาบาล และสมาชิกจะมีความยึดมั่นผูกพันด้านจิตใจ ผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน สามารถ สร้างความก้าวหน้าและชื่อเสียงแก่องค์กรและวิชาชีพต่อไป

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้มองแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 2 แนวคิด

#### 2.3.1.1 แนวคิดทางด้านพฤติกรรม

ตามแนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ต่อเนื่อง ความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความผูกพันต่อองค์การและไม่คิดจะไปจากองค์การเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพหรือจากองค์การไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจเป็นผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานแนวคิดนี้คือ “Becker’s side bets orientation” ของ Howard S. Becker (1960 cited in Greenberg and Baron, 1995 : 182) ซึ่งตามแนวคิดนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าเขาจากองค์การไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ซึ่งการที่คน ๆ หนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์การช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่ากับเขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้กับองค์การ และต้องสูญเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์การอื่น และบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การ เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังคงผูกติดอยู่กับชื่อเสียง สำหรับความมั่นคงในการดำรงอยู่ในงานในปัจจุบัน ถ้าเขาลาออกจากองค์การไปก่อนกำหนดที่จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จบำนาญหรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องมีกำหนดเวลาที่จะได้รับก็เท่ากับว่าการลงทุนทั้งทางกาย จิตใจ และสติปัญญา ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่างั้น การที่คนคนหนึ่งเข้าทำงานหรือเป็นสมาชิกองค์การยิ่งนานขึ้นก็เท่ากับเขาทุ่มเทการลงทุนในองค์การมากขึ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การก็จะเพิ่มทวีขึ้นตามระยะเวลา และการตัดสินใจจากองค์การไปเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน



### 2.3.1.2 แนวคิดทางด้านจิตคติ

ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ ผู้ศึกษาแนวคิดนี้ที่มีชื่อเสียงคือ Porter และคณะ (1974) ซึ่งได้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นผลของ 3 องค์ประกอบคือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การไว้

Meyer, Allen และ Gellatly (1984) ได้สรุปแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้เป็น 3 พวก คือ

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์การ และจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์การไป แนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิด "Side bet Approach" ของ Becker (1960)
2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) สัมพันธ์กับแนวคิด goal - congruence approach ซึ่งคือเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกัน หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การ
3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) แนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคมโดยแนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือบุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

กรณี กิรติบุตร (2529 อ้างถึงในมณี ถาวรทวิวงศ์, 2538 : 13) กล่าวถึง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organization commitment) ว่า สามารถแยกได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ (Formal attachment) เป็นการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การไปปรากฏตัวในที่ทำงานตรงตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น
2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) เป็นความผูกพันหรือความสนใจของพนักงานที่มีอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของ นายจ้าง มีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานในการทำงาน เพื่อองค์การจะได้ บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

### 2.3.2 ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความหนักแน่นของความสัมพันธ์ที่แต่ละบุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องกับองค์การ (Mowday, Porter and Steers, 1982 cited in Steers, 1984) ซึ่งแสดงลักษณะเฉพาะโดย 3 องค์ประกอบ คือ

- 2.3.2.1 ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การ
- 2.3.2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ
- 2.3.2.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภายใน องค์การ

Kanter (1968 cited in Corley and Mauksch : 116) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นความเต็มใจที่ปัจเจกบุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นอยู่

Hrebiniak และ Alutto (1972) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น ปรากฏการณ์ของการรับรู้ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ หรือปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่าง บุคคลและองค์การในรูปของการลงทุน กำลังกาย กำลังปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่ง สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับบทบาทของสมาชิกในองค์การเป็นอย่างมาก

Buchanan II (1974 : 533) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน (partisan) ในเป้าหมายคุณค่าขององค์การ บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและคุณค่านี้ รวมทั้งการยึดถือซึ่งเขาได้กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันควรมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identification) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
2. ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (involvement) หรือผูกพันทางจิตวิทยาในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล
3. ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมองค์การ สืบเนื่องจากการไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปที่อื่น

Sheldon (1971 : 143) ได้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันไว้ว่าเป็น เจตคติหรือความสำนึกของพนักงานที่มีต่อองค์การซึ่งผูกมัดเอกลักษณ์ของบุคคลเข้ากับองค์การ

Marsh และ Mannari (1977 : 58) ให้ความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การคือความตั้งใจของพนักงานที่จะทุ่มเทความพยายามในการกระทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ เป็นระดับความหนักแน่นทางด้านความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การ การยอมรับเป้าหมายที่สำคัญและคุณค่าขององค์การ ตลอดจนการมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ

นักวิชาการดังกล่าวได้ให้ความหมาย ความยึดมั่นผูกพันตามทัศนะและผลการศึกษาของตน แต่ส่วนใหญ่ความหมายคล้ายคลึงกัน กล่าวโดยสรุปคือ เป็นความหนักแน่นที่ปัจเจกบุคคลแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งแสดงออกโดย

1. การเชื่อถือในองค์การและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์การตลอดไป

### 2.3.3 ปัจจัยนำของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of organizational commitments)

จากแบบจำลองของ Steers (1984 : 466) ได้เสนอปัจจัยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 4 กลุ่ม คือ

2.3.3.1 ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุตัว อายุงาน (tenure) สถานภาพสมรส ความต้องการความสำเร็จ เป็นต้น

1. ด้านอายุตัวและอายุงาน Steers (1984 : 464) กล่าวว่า ยิ่งอายุมากขึ้นและอายุงานมากขึ้นจะพบว่า สมาชิกองค์การจะยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ในการศึกษาวิจัยของ Sheldon (1971 : 143 - 149) ถือว่าอายุเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์การ เพราะว่า 1) อายุจะเป็นตัวเชื่อมบุคคลให้อยู่กับองค์การ เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินบำเหน็จบำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุหรือ 2) เมื่ออายุมากขึ้นโอกาสทางเลือกในงานลดลง การโยกย้ายไปสู่องค์การอื่นลดน้อยลง เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ เมื่อทำงานสูงขึ้นการตัดสินใจโยกย้ายไปองค์การอื่นจะต้องมีสิ่งจูงใจมากพอและมั่นคง

2. ระดับการศึกษา Steers (1984 : 464) กล่าวว่า สมาชิกองค์การที่มีการศึกษาสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำกว่าคนที่มีการศึกษาน้อยกว่า เนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์การสูงกว่า ซึ่งองค์การไม่สามารถให้ได้ และเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์การตามที่คาดหวังไว้ก็จะผิดหวัง และจะมีความผูกพันต่อองค์การน้อยลง (Steers, 1977 ; Angle และ Perry, 1981 ; Mowday และคณะ, 1982 อ้างถึงใน สอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538) เช่นเดียวกับ Glisson และ Durick (1988) พบว่า ผู้ที่มีการศึกษายังสูงความผูกพันต่อองค์การยิ่งน้อยลง อาจเนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสจะหางานใหม่ได้ง่าย จึงทำให้ผูกพันต่อองค์การน้อย (Mottza, 1986)

3. เพศ Greenberg และ Baron (1995 : 185) กล่าวว่า เพศหญิงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่องานต่ำกว่าเพศชาย ทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงทำงานที่ระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตามผู้หญิงที่เกี่ยวข้องที่ระดับสูงในการทำงานในองค์การ จะมีการดึงดูคในงานและผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตาม Steers (1984 : 464) กล่าวว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อกลุ่มสูงกว่าเพศชาย

และจากการศึกษาของ Hrebiniak และ Alutto (1972) ในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านบทบาทในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูและพยาบาลวิชาชีพ พบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงานน้อยกว่าเพศชาย จึงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศชาย

### 2.3.3.2 ลักษณะงาน (Job characteristics)

ลักษณะงานที่ดีเปรียบเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal motivation)

ในการทำงานของบุคคลทำให้เขาเกิดความรู้สึกอยากทำงาน และผลงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเอง และถ้าหากผลงานไม่ดีบุคคลจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี (Heckman และ Oldham, 1980 อ้างถึงในสอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538 : 30)

ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานประกอบด้วย

1. เอกลักษณะของงานหรือความเด่นชัดของงาน (task identity) คือ ขนาดมากน้อยของงานที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จเป็นอันเดียวโดยรวม และที่ซึ่งสามารถแยกงานเหล่านั้นออกเป็นชิ้น ๆ ได้ด้วย ทั้งนี้โดยสามารถที่จะทำงานจากขั้นเริ่มต้นไปจนถึงจบ โดยสามารถมองเห็นผลงานที่ทำออกมาได้ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2538 : 170)

2. ความหลากหลายของงาน (skill variety) คือ ขนาดความมากน้อยของกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่แตกต่างกัน ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จ และซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายอย่างประกอบกันด้วย

Hall และ Scheider (1972), Buchanan (1974) พบว่า ความหลากหลายของงานจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่จะพัฒนาความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร เพราะความหลากหลายของงานจะเป็นลักษณะงานที่ท้าทาย ซึ่งจะเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและสามารถส่งเสริมภาพพจน์ (Self image) ของผู้ปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการประสบความสำเร็จของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

3. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) คือ ขนาดความมากน้อยที่งานนั้น ๆ จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพ มีอิสระและสามารถใช้ดุลยพินิจที่ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะกำหนดเวลาทำงาน และกำหนดระเบียบวิธีที่จะทำให้งานนั้นเสร็จได้ด้วยตนเอง

ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก นอกจากจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน การที่สมาชิกสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมา และสามารถทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแก่สมาชิก (Moris และ Sherman, 1981 อ้างถึงในสอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538) นอกจากนี้ฟาริดา อิบราฮิม (2529) ได้อธิบายไว้ว่า ความเป็นอิสระในวิชาชีพจะสามารถยึดเหนี่ยวให้พยาบาลอยู่ในวิชาชีพพยาบาลได้

จากการศึกษาโรงพยาบาล Magnet (Magnet Hospitals) ของ Kramer และ Schmalenberg (1983 อ้างถึงในศิริพร ดันติพลวินัย, 2538) ซึ่งผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน มีอิสระในการปฏิบัติงานในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ จะพบว่า อัตราการลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาล Magnet ต่ำ

4. ความสำคัญของงาน (task significance) คือ ขนาดความมากน้อยของงานที่ทำ ที่จะมียุทธผลกระทบต่อชีวิตหรือการทำงานของคน ๆ หนึ่ง ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นผลที่มีต่อภายในองค์กรหรือมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกก็ตาม

จากการศึกษาของ Kramer (1990) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่ดึงดูดให้พยาบาลทำงานในโรงพยาบาล Magnet คือการใช้พยาบาลวิชาชีพในการให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วย ใช้ระบบพยาบาลเจ้าของไข้ พยาบาลใน Magnet Hospitals มีความรู้สึกเลื่อมใสศรัทธาในงานที่ทำ ทุกคนรู้สึกว่างานที่ตนปฏิบัติมีคุณค่าและมีความหมาย พบว่า พยาบาลในโรงพยาบาล Magnet มีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการคงอยู่ในองค์กรสูง

5. ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) คือ ขนาดความมากน้อยที่ซึ่งผู้ทำงานสามารถทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานที่จำเป็นจนเสร็จหมดถึงขั้นเห็นถึงผลงานออกมา โดยที่ผู้ทำงานสามารถได้รับข้อมูลตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลงานที่ผู้ทำงานได้กระทำไป

จากการศึกษาของ Heckman และ Oldham (1980, อ้างถึงใน สอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538 : 38) ระบุว่าผลป้อนกลับของงานจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการทำงานของตนเอง เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคคลรับรู้ถึงผลงานที่ดีหรือไม่ดีของตนเอง ซึ่งการมีข้อมูลป้อนกลับทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถรู้ได้ถึงผลงานจริงที่ได้จากงานหรือกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว (Heckman and Oldham, 1980 อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2538 : 172)

อุคมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน พยายามต้องการทราบว่าความสามารถของคนอยู่ในระดับใด และควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ทั้งด้านทัศนคติ ความชำนาญ และความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยในการเรียนรู้และเข้าใจด้วยตนเองได้อย่างมาก การประเมินผลถ้าเกิดความไม่เป็นธรรมหรือประเมินได้ไม่เที่ยงตรง จะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจนำไปสู่การออกจากงานได้

2.3.3.3 ประสบการณ์จากการทำงาน (Work experience) เช่น เจตคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการได้รับการพัฒนา

Steers (1977) ได้วัดประสบการณ์การทำงานโดยเครื่องมือที่สร้างโดย Buchanan II (1974) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร 119 ราย และบุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาล 382 ราย พบว่า ประสบการณ์การทำงาน (Work experience) สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ( $R = 0.71$  ในบุคลากรในโรงพยาบาล และ  $R = 0.64$  ในกลุ่มตัวอย่างนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร)

Buchanan II (1974) ได้ศึกษาเจตคติของกลุ่มต่อองค์การ (Group attitude toward organization) พบว่า เจตคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพัน และจากผลการศึกษาของธีระ วีระธรรมสาริต (2532) จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) มณีถาวรทวิวงศ์ (2538) พบว่า เจตคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อองค์การ ว่าองค์การไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาเกิดปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจองค์การสูงก็จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2539) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Buchanan II (1974), Steers (1977) พบว่า ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ จากการศึกษาของ Sheldon (1971) และ Buchanan II (1974) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ตนเองรู้สึกว่ามีค่าต่อองค์การ คือความรู้สึกที่ตนได้รับการยอมรับจากองค์การ เป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากทุ่มเทแรงกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติให้กับองค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของเขามีคุณค่า องค์การตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง (Self esteem) ของผู้ปฏิบัติงาน

ความคาดหวังที่ได้รับจากการสนองตอบจากองค์การ การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกองค์การได้เห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Buchanan II, 1974 ; Steers, 1977) นอกจากนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538 : 135) กล่าวว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ ทำให้พยาบาลประจำการได้รับการยกย่องสูงทางความสามารถด้านการพยาบาลในคลินิก เป็นเหตุผลสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้อัตราการคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาลสูงขึ้น และจากการศึกษาของ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) พบว่า ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเช่นกัน



2.3.3.4 ลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการผูกพันต่อองค์การ ได้แก่การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Steers (1984 : 464) กล่าวว่า พนักงานที่ทำงานในองค์การที่มีการกระจายอำนาจจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ผู้บริหารที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจโดยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งค่านโยบายและการปฏิบัติงาน พบว่า จะมีส่วนช่วยเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Hrebiniak and Alutto, 1973 อ้างถึงใน ธีระ วีระธรรมสาธิต, 2532 : 30)

ทางด้านภาวะผู้นำ Glisson และ Durick (1988) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งพิชชดา วิรัชพินทุ (2536 : 282) กล่าวว่า การใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย จะมีอิทธิพลที่จะทำให้สมาชิกทีมหรือผู้ได้บังคับบัญชายอมรับและมีความยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานหรือองค์การขึ้นได้ Smith (1996) ศึกษาการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 อย่าง (ซึ่งประกอบด้วย การใช้กระบวนการทำทาย การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ) โดยผู้จัดการแผนก (Nurse manager) พบว่า มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของสมาชิก

#### 2.3.4 ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

การส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกที่มีต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ตลอดจนความผาสุก (healthy) และประสิทธิผลขององค์การ (Buchanan II, 1974 : 533 - 534) ดังนั้นองค์การนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์การยังจะต้องสามารถรักษามูลค่า (Maintenance) ไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment attitude) ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลภายในองค์การ เจตคติความยึดมั่นผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์การ คือ

2.3.4.1 ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออก (turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะ

2.3.4.2 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันและสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

Steers (1977) กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ขณะที่เจตคติความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา

2.3.4.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร (Schein, 1970 ; Steers, 1975 cited in Steers, 1977 : 47)

2.3.4.4 ความผูกพันต่อองค์กร จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กรด้วยเช่นกัน

2.3.4.5 ลดโอกาสการคุกคามจากภายนอก เนื่องจากผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

### 2.3.5 ผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง จะประพฤติหรือแสดงออกต่อองค์กรแตกต่างไปจากสมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรต่ำ

### 2.3.5.1 ความผูกพันต่องาน

ตามความเห็นของ Marsh และ Simon (1958 cited in Steers, 1984 : 464) กล่าวว่า สมาชิกที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมขององค์การ เพราะเห็นว่าจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน สมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงจะมีแนวโน้มขาดงานน้อย

### 2.3.5.2 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ (Intent to remain)

สมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ คือ สมาชิกที่ผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การน้อย (Mowday, Steers and Porter, 1979 cited in Steers, 1984 : 466)

### 2.3.5.3 การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ

จากคำจำกัดความของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

## 2.3.6 แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

Buchanan II (1974 : 539) ได้วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการองค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจ โดยมี scale วัด 3 scale คือ

1. สเกลการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Organizational identification scales) ประกอบด้วย

- 1.1 ฉันรู้สึกภาคภูมิใจสำหรับการทำงานในองค์การนี้
- 1.2 ฉันรู้สึกอย่างแท้จริงว่าปัญหาขององค์การคือปัญหาของฉัน

2. สเกลการเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement scale) ประกอบด้วย

- 2.1 สิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นต่อตัวท่านเกี่ยวข้องกับการทำงาน
- 2.2 งานคือชีวิตของท่าน

3. สเกลความจงรักภักดีต่อองค์การ

- 3.1 ท่านมีความรู้สึกอบอุ่นที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานในองค์การนี้
- 3.2 ท่านเต็มใจที่จะใช้ช่วงที่เหลือในชีวิตของท่านกับองค์การนี้

Mowday, Steers และ Porter (1979 : 224 - 247) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เรียกว่า Organizational Commitment Questionnaire เรียกย่อว่า OCQ เครื่องมือทั้งหมดมี 15 คำถาม ซึ่งอยู่ในขอบข่ายคำนิยามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย คำถามดังนี้

1. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากกว่าที่คาดหวังไว้ เพื่อช่วยให้  
องค์กรประสบความสำเร็จ
2. ท่านมักพูดให้เพื่อน ๆ ของท่านฟังเสมอว่า องค์กรของท่านเป็นสถานที่ที่  
เหมาะสมจะทำงานด้วย
3. ท่านรู้สึกจงรักภักดีเพียงเล็กน้อยต่อองค์กรนี้
4. ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อทำงานให้องค์กรนี้
5. ท่านค้นพบว่าคำนิยามของท่านกับคำนิยามขององค์กรคล้ายคลึงกัน
6. ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้
7. ท่านสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้ดีเช่นกัน หากชนิดของงานคล้ายคลึง  
กัน
8. องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงให้ท่านได้ดีที่สุดในวิถีทางการ  
ปฏิบัติงาน
9. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพการณ์ปัจจุบันของท่าน เป็นสาเหตุ  
ให้ท่านจากองค์กรนี้ไป
10. ท่านรู้สึกยินดีอย่างสุดซึ้งที่ท่านเลือกทำงานในองค์กรนี้
11. ท่านคิดว่าท่านคงไม่ได้รับอะไรมากนักในการทำงานกับองค์กรนี้
12. บ่อยครั้งท่านคิดว่ามันยากลำบากที่จะยอมรับนโยบายขององค์กรนี้ ใน  
สาระที่สำคัญที่สัมพันธ์กับสมาชิก
13. ท่านสนใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับโชคชะตาขององค์กรนี้
14. สำหรับตัวท่านคิดว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดสำหรับที่จะทำงานด้วย
15. ท่านคิดว่า การตัดสินใจทำงานในองค์กรนี้ เป็นความผิดพลาดอย่างแท้จริง  
ในส่วนของท่าน

ข้อความแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะประเมินค่าเป็น 7 ระดับ ตามแนวของ Likert Scale คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และได้แบ่งข้อความไปในเชิงรับ (Positive) และข้อความในเชิงปฏิเสธ (Negative)

ข้อกระทงของแบบสอบถามตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991 cited in Greenberg and Baron, 1995) ซึ่งแบ่งการวัดความยึดมั่นผูกพัน 3 แบบ ตามแนวคิดของ Meyer และ Allen คือ

โดยสิ้นเชิง

ขณะนี้

ไม่ดี

1. ข้อกระทงความต่อเนื่อง (continuance commitment items)
  - 1.1 ท่านอยู่ในงานของท่านเพราะว่าจำเป็นมากกว่าต้องการอยู่
  - 1.2 การออกจากงานของท่าน จะเป็นการเสียสละทางด้านส่วนตัวอย่างมาก
  - 1.3 ท่านไม่มีทางเลือกอื่น ๆ อีกแต่ต้องทำงานในหน่วยงานนี้
  - 1.4 ส่วนใหญ่ในชีวิตของท่าน จะเสียหายถ้าท่านออกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้
2. ข้อกระทงความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment items)
  - 2.1 ท่านรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรนี้
  - 2.2 ท่านรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรที่ท่านทำงาน
  - 2.3 ท่านรู้สึกเหมือนท่านเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในองค์กรนี้
  - 2.4 ท่านรู้สึกยินดีที่จะใช้ชีวิตที่เหลืออยู่ทำงานสำหรับองค์กรนี้
3. ข้อกระทงความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative Commitment items)
  - 3.1 ท่านไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรที่ครั้งหนึ่งท่านเคยทำงาน
  - 3.2 เจ้านายของท่านจะผิดหวังถ้าท่านจากองค์กรนี้ไป
  - 3.3 ท่านรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องอยู่ในงานของท่าน
  - 3.4 ท่านยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ เพราะกลัวว่าคนจะมองท่านในแง่

จากการศึกษาที่ผ่านมา ได้มีการพยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาในองค์กรต่าง ๆ มากมาย ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลสามารถนำผลของการศึกษาดังกล่าว ไปใช้เป็นแนวทางในการหาทางส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการต่อไป ผลงานวิจัยที่สำคัญได้แก่

Buchanan II (1974 : 533 - 546) ได้ศึกษาการสร้างควมผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการในองค์กรธุรกิจและองค์กรรัฐบาล รวมทั้งหมด 279 คน โดยศึกษาตัวแปรอิสระ 13 ตัว คือ 1) ความชัดเจนในบทบาท 2) การยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่ม 3) เจตคติของกลุ่มต่อองค์กร 4) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร 5) ความคลาดเคลื่อนของสิ่งที่ได้รับกับความเป็นจริงในองค์กร 6) ความท้าทายของงาน 7) ความขัดแย้งในเป้าหมายขององค์กรกับบุคคล 8) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร 9) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 10) ความกลัวการล้มเหลว 11) บรรทัดฐานของความผูกพันต่องาน (norms) 12) บรรทัดฐานของความผูกพันต่ออาชีพ 13) ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพาได้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร บรรทัดฐานของความผูกพันต่อองค์กร ความท้าทายของงาน และความยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่ม

Wilson และ Laschinger (1994 : 39 - 47) ได้ศึกษาการให้อำนาจในสิ่งแวดล้อมการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โดยทดสอบทฤษฎีโครงสร้างการให้อำนาจของ Kanter ในกลุ่มตัวอย่างประชากรพยาบาล 161 ราย จากโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยที่ทำกรรักษาผู้ป่วยฉุกเฉิน ในเมืองใหญ่ โดยกำหนดเกณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างคือ ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันอย่างน้อย 1 ปี และไม่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโดยมีสมมติฐานในการวิจัยคือ

1. การรับรู้การเข้าถึงอำนาจ และโอกาสในตำแหน่งของพยาบาลประจำการ สัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
2. การรับรู้การเข้าถึงอำนาจและโอกาสที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของเขาในระดับอำนาจในองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของเขา
3. การให้อำนาจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ สัมพันธ์กับการรับรู้ลักษณะโครงสร้างการให้อำนาจในองค์กรในปัจจุบัน

จากผลการศึกษาคสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การเข้าถึงอำนาจและโอกาสตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ( $r = 0.65 - 0.77$  ที่  $P < 0.0001$ )

McDermott, Laschinger และ Shamian (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้อำนาจในการทำงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กับความยึดมั่นผูกพันของเขาต่อองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาซ้ำของ Wilson และ Laschinger (1994) โดยศึกษาในโรงพยาบาลขนาด 450 เตียง ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยที่รักษาผู้ป่วยฉุกเฉิน ในใจกลางเมืองออนตาริโอตอนใต้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 112 คน ผลพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การให้อำนาจในการทำงาน และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ( $r = 0.5328$  ที่  $P < 0.001$ ) และในองค์ประกอบย่อย พบว่า โอกาส (opportunity) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ( $r = 0.5068$  ที่  $p < 0.001$ ) ซึ่งเป็นการระบุว่าพยาบาลประจำการในการศึกษานี้ มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าและพัฒนามากภายในองค์กร

สมชัย แก้วละเอียด (2531) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการต่ององสวตรนักเรียน กรมพลศึกษา โดยตั้งสมมติฐานว่าลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติและประสบการณ์ในงานของข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่ององสวตรนักเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงานของข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่ององสวตรนักเรียน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการย้าย โอน ออกไปจากองสวตรนักเรียน

ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532) ได้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทย และศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารกลุ่มดังกล่าว ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับผลลัพธ์คือความตั้งใจที่จะลาออก และการทุ่มเทให้กับงาน พบปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสก้าวหน้าในงาน

2. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ได้แก่ ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร การพิจารณาความดีความชอบ และการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

3. การศึกษาผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากความเป็นสมาชิกขององค์กร

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากองค์กรของพนักงานฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร จำนวน 231 คน จาก 4 ภาคของประเทศไทย โดยตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร คือ 1) โอกาสก้าวหน้าในงาน 2) ความเป็นอิสระในการทำงาน 3) การสื่อสารในองค์กร 4) การรวมอำนาจ 5) รายได้ 6) สวัสดิการในการทำงาน 7) ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร 8) ความพึงพอใจในการทำงาน และตัวแปรตามในการศึกษาคือ ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร ผลที่ได้พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบโดยตรงและมากที่สุดต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร

มณี ถาวรทวิวงศ์ (2536) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานบริการสาธารณสุข ในศูนย์บริการสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาปัจจัยด้านลักษณะประชากร ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ในศูนย์บริการสาธารณสุข 56 แห่ง ของกรุงเทพมหานคร จำนวนประชากร 280 คน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจพบว่า ประชากรที่ศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 56.35 รองลงมาคือระดับสูง ร้อยละ 23.02 และระดับต่ำ ร้อยละ 20.36 และจากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีเอกลักษณะของงาน ความมีอิสระของงาน ความท้าทายของงาน ผลป้อนกลับของงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการได้รับการพัฒนา ต่างมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรอิสระ 6 ตัวที่สามารถร่วมกันทำนายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 65.28 เรียงตามลำดับคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความท้าทายของงาน ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร อายุ และความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร



จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานในสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Staff) การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การกับผลลัพธ์คือ ความผูกพันต่องาน การทุ่มเทให้กับงานและการคงอยู่ของสมาชิก พบว่า

1. ทางด้านปัจจัยด้านงาน พบว่า ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
2. ทางด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ พบว่า ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ความน่าเชื่อถือขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
3. ทางด้านปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การ การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
4. ทางด้านผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของสมาชิก

สอาด วงศ์อนันต์นนท์ (2538) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาททางวิชาชีพกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร 8 แห่ง จำนวน 380 คน จากผลการศึกษาพบว่า

1. อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ผลป้อนกลับของงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์การ ทักษะคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท มีความสัมพันธ์ทางลบกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มี 6 ตัวแปร คือ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคลุมเครือในบทบาท อายุ ทักษะคติต่อ

เพื่อร่วมงานและองค์การ และความมีอิสระในการทำงาน สามารถอธิบายความผันแปรของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 52.49 ( $R^2 = 0.5249$ )

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 123 คน พบว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลนครพิงค์อยู่ในระดับสูง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สำราญ บุญรักษา (2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกรมสุขภาพจิต โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 246 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .001$ )

#### 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับล่างสุด (Firstline manager) ตามโครงสร้างสากลขององค์การพยาบาล ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้นำแนวทางปฏิบัติลงไปในงานจริง โดยหาวิธีการและใช้กลยุทธ์เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การพยาบาล การบริหารงานในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญประจวบชีวิตขององค์การพยาบาลและองค์การสุขภาพ (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2538 : 156)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นทำงานใกล้ชิดกับพยาบาลประจำการ การใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ (Medley, 1987 : 4) ซึ่งผลจากความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของสมรรถนะในการผลิต และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับพยาบาล ทำให้พยาบาลมีความรู้สึกของการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การมีบุคลิกภาพที่น่าเคารพนับถือ โดยการสร้างบารมีของหัวหน้า

หอผู้ป่วย ทำให้พยาบาลเกิดความศรัทธา ยอมรับ ชื่นชม ประทับใจ พร้อมทั้งจะเลียนแบบและทำตามหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนี้เมื่อพยาบาลเกิดความศรัทธา นับถือหัวหน้าหอผู้ป่วย เขาจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่หัวหน้าหอผู้ป่วยวางไว้ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การกระตุ้นปัญญาของพยาบาล โดยส่งเสริมให้ได้ใช้ความคิด และสร้างกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเดิมของหน่วยงาน นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นปัญญาจะมองสถานการณ์จากมุมมองใหม่ และทัศนะใหม่ถูกถ่ายทอดไปยังพยาบาล ขณะเดียวกันส่งเสริมความสามารถของพยาบาลในการมองความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น และหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับพยาบาลว่า ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานสามารถแก้ไขได้ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการแตกต่างกันตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการเคารพนับถือในความเป็นเอกบุคคลของพยาบาลแต่ละบุคคล แสดงให้เห็นว่าเขาได้รับการเคารพนับถือจากหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการส่งเสริมความมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานให้พยาบาลได้มีโอกาสแสดงความสามารถ นอกจากพยาบาลจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากหัวหน้าหอผู้ป่วย การมอบหมายงานเป็นโอกาสที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาศักยภาพของมนุษย์และใช้ศักยภาพของมนุษย์ได้เต็มศักยภาพ ซึ่งการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพัฒนาพยาบาลประจำการได้เต็มศักยภาพจะหมายถึง ความสำเร็จสำหรับอนาคตของผู้นำ (Kerfoot, 1994 : 14 - 23) นอกจากนี้การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหน่วยงาน การมอบหมายงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการให้พยาบาลมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ (Bateman and Strasser, 1984 cited in Wilson and Laschinger, 1994 : 42) นอกจากนี้การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลโดยการให้ข้อมูล ข่าวสาร การสนับสนุน และการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานและการเป็นที่เล็งสนใจงานแก่พยาบาล ทำให้พยาบาลสามารถก้าวหน้าและพัฒนาในวิชาชีพ การทำเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสร้างสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติที่เสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการ ซึ่งการที่พยาบาลประจำการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเพิ่มความรู้สึกของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Kanter, 1977 cited in Wilson and Laschinger, 1994 : 39 - 47) การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ โดยพูดให้พยาบาลเกิดความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานพยาบาลเป็นการกระทำที่มีคุณค่า นำภาคภูมิใจ พูดให้พยาบาลทุกคนเกิดความรู้สึกว่าที่มงานของเขาเป็นทีมงานที่ดีที่สุด มองว่าพยาบาลแต่ละบุคคลมีความรู้ ความ

สามารถ สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่หัวหน้าหอผู้ป่วยคาดหวังไว้ การให้การยกย่องในความ สามารถและผลการปฏิบัติงาน และการยกย่องให้ปรากฏแก่คนทั่วไป ตลอดจนการที่หัวหน้าหอ ผู้ป่วยร่วมปฏิบัติงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับพยาบาลประจำการ ในช่วงที่มีภาระงานหนักหรือยุ่งยาก การสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้พยาบาลทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการ ปฏิบัติงาน

ในสังคมยุคข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน ซึ่งบุคคลมีความคาดหวังใหม่ต่อองค์กรและผู้นำ บุคคลต้องการการยอมรับ การเชื่อถือ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จและก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลต้องการงานที่ท้าทายและมีความหมาย และต้องการ การทำงานที่เพิ่มควมมีคุณค่าในตนเอง (Self - esteem) และการบรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง (Self - actualization) นอกจากนี้บุคคลต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน (Barker, 1992 : 28) ดังนั้นการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's Hierarchy of needs) เป็นการทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานและหน่วยงาน เป็นผลให้ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Medley และ Larochelle (1987 : 64JJ - 64NN) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพอใจในงาน โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยศึกษาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire และ Index of work Satisfaction ศึกษาในพยาบาลประจำการที่ทำงานในหน่วย ฉูกฉิน ในโรงพยาบาลชุมชน 122 ราย พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ เท่ากับ 44 - 251 (ค่าเฉลี่ย 186.3, S.D. 30.2) และพบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ สัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า หอผู้ป่วย ( $r = 0.4010$  ;  $P < 0.001$ ) แต่ไม่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $r = 0.1469$  ;  $P < 0.001$ )

McDaniel และ Wolf (1992 : 60 - 65) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำที่มีผลต่อการลาออกน้อย หรือความพึงพอใจในงานโดยศึกษาในผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาล ผู้บริหารระดับกลาง 11 ราย และพยาบาลประจำการ 77 ราย ในโรงพยาบาลขนาดกลางในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยการสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by exception) และการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent rewards) จากการศึกษาพบว่า คะแนนการประเมินตนเองของผู้บริหารสูงกว่าการประเมินโดยพยาบาลประจำการ และการประเมินของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณสมบัติด้านการแลกเปลี่ยน พบว่า คะแนนทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสูงกว่าคะแนนทางด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญที่  $p < 0.05$  และคะแนนความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากกว่า 3 (ค่าเฉลี่ย  $> 3.0$ ) และความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ( $r = 0.82$ )

Young (1992 : 25 - 33) ได้ศึกษาประสบการณ์ทางการศึกษาของพยาบาลผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Educational experience of transformational nurse leaders) ซึ่งเป็นการศึกษาแบบ Expost factor เพื่อสำรวจระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำพยาบาล (nurse leaders) และทดสอบว่ากิจกรรมทางการศึกษาที่มีประสบการณ์โดยพยาบาลผู้นำมีบทบาทต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเขาหรือไม่ โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลผู้นำในตำแหน่งหัวหน้าหอ 66 ราย จาก 11 โรงพยาบาล ในรัฐเวอร์จิเนียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งจากแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำได้แบ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็น 3 กลุ่ม กลุ่ม 1 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ( $n = 25$ ) กลุ่ม 2 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง ( $n = 29$ ) และกลุ่ม 3 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ( $n = 12$ ) จากการศึกษาพบว่ากิจกรรมทางการศึกษาในทั้ง 3 กลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทั้งกิจกรรมการศึกษาที่ไม่เป็นรูปแบบ (informal education) เนื้อหาของการศึกษาที่เป็นรูปแบบ (Formal content) และกลวิธีที่เป็นรูปแบบ (formal strategies) นั่นคือ กลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีประสบการณ์การศึกษาไม่เป็นรูปแบบ (informal education) มากกว่ากลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ และเช่นเดียวกันกลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีประสบการณ์การศึกษาที่เป็น

รูปแบบทั้งด้านเนื้อหาและกลวิธีการสอน มากกว่ากลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ และเมื่อให้ผู้นำพยาบาลจัดอันดับกิจกรรมทางการศึกษา (formal และ informal) พบว่าการศึกษาคือเรื่อง (Continuing education) มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในกิจกรรมการศึกษาที่เป็นรูปแบบ (formal activity) ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเขา และสำหรับกิจกรรมทางการศึกษาที่ไม่เป็นรูปแบบ (informal activity) พบว่า การอบรมระหว่างทำงาน (on - the - job training) ถูกจัดเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทมากที่สุดต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเขา

จากการสัมภาษณ์ผู้นำพยาบาลโดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างมา 12 ราย จากผู้นำพยาบาลในทั้ง 3 กลุ่ม (ดังกล่าวข้างต้น) กลุ่มละจำนวนเท่ากันพบว่าทั้ง 3 กลุ่ม มีพี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่ไม่เป็นรูปแบบ (informal activity) ที่สำคัญมากที่สุดและในทั้ง 3 กลุ่มอธิบายว่า ประสบการณ์ทางการศึกษา (educational experience) ที่เน้นผู้เรียน เน้นการแก้ปัญหาในทันที ใช้ประโยชน์จากกลุ่มปฏิสัมพันธ์และอำนวยความสะดวกโดยครูผู้เชี่ยวชาญ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของเขา

Taylor (1995 : 24 - 31) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดใภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล (Identify the best in nurse executive leadership) ซึ่งเป็นการศึกษาที่ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในพยาบาลผู้บริหาร 81 ราย โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเองและพยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้คือ Multi factor Leadership Questionnaire (MLQ) ของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วยสเกลคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบารมี การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคต และสเกลองค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยการจัดการโดยมีเงื่อนไข (contingent reward) และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by exception) จากผลการศึกษาที่ได้ ดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเองสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร ทั้งคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคะแนนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ พบว่า กลุ่มนี้ได้คะแนนเป็นอันดับสาม

กลุ่มที่ 2 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเองในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร และผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินในคะแนนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า กลุ่มนี้ได้รับคะแนนค่าที่สูงสุดในการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ

กลุ่มที่ 3 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้ได้รับคะแนนสูงสุดในการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ

กลุ่มที่ 4 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งกลุ่มนี้ได้รับคะแนนสูงสุดเป็นอันดับสองจากการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ

ในกลุ่ม 3 ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุดในการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาล ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีความพึงพอใจสูงทั้งชีวิตส่วนตัวและวิชาชีพ มีความผูกพันต่อองค์กร ชุมชนและสังคม เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เขามองว่าพยาบาลประจำการของเขาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เขาเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนและเอื้ออำนวยภายในองค์กร และจากการสัมภาษณ์กลุ่มนี้สามารถวินิจฉัยคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลง (dynamic) ตามการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ต้องกล้าเสี่ยงและมองความผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ต่อไป 2) มีความซื่อสัตย์ (integrity) และคำมั่นจริยธรรม 3) กำหนดค่านิยมสำหรับตนเองและผู้ร่วมงาน เช่น ความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ 4) ฝึกคนอื่น ๆ คือ ผู้นำต้องมีบทบาทเป็นครู เป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นพี่เลี้ยงแก่พยาบาลของเขา 5) ส่งเสริมการสร้างสรรค์ในพยาบาลของเขา ให้โอกาสทดลองความคิดใหม่ ๆ ให้การสนับสนุนและให้โอกาสแก่พยาบาลของเขา 6) มีบารมี 7) ให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ให้ความไว้วางใจและให้คุณค่าแก่บทบาทของคนอื่น 8) เน้นความสัมพันธ์ของการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคคลทุกระดับ

Smith (1996) ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner ซึ่งประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการที่ทำทนาย เช่น การกล้าเสี่ยง การคิดค้นสิ่งใหม่และสนใจการเปลี่ยนแปลง 2) การปลุกเร้าใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspiring a shared vision) เช่น การเกี่ยวข้องกับคนอื่นในความคิด ความสนใจ และวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ 3) การให้คนอื่นได้มีโอกาสปฏิบัติ (enabling others to act) เช่น การให้อำนาจ สร้างทีมงาน และให้ความไว้วางใจ 4) การเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ (encouraging the heart) เช่น ให้การสนับสนุนและดูแล ศึกษาใน 2 โรงพยาบาล ขนาด 200 - 250 เตียง ในเมืองซีแอตเติล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการแผนก 41 คน (ครึ่งหนึ่งเป็นพยาบาล) และพนักงาน 610 คน (ประกอบด้วยพยาบาลประจำการทั้งเต็มเวลาและบางเวลา) ซึ่งผู้จัดการอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ 6 เดือนขึ้นไป และรับผิดชอบพนักงาน 10 คนขึ้นไป ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ (correlational studies) และได้ให้ผู้จัดการประเมินตนเองและพนักงานประเมินผู้บริหาร ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการแผนกประเมินตนเองในคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าพนักงานประเมินผู้จัดการ และพบว่า ทั้งผู้จัดการและพนักงานประเมินว่าผู้จัดการมีคะแนนสูงสุดในการเปิดโอกาสให้คนอื่นได้ปฏิบัติ (Enabling other to act) และต่ำสุดในการปลุกเร้าใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 กับผลลัพธ์ 3 อย่างของพนักงาน (ความพึงพอใจในงาน สมรรถนะในการผลิต และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ( $r = 0.72$  ถึง  $0.86$  ที่  $P < 0.001$ )



## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี 2) การกระตุ้นปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และได้นำองค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จากการศึกษาของ Bennis และ Nanus และการปลูกฝังค่านิยม จากการศึกษาโดยพนิดา คามาพงศ์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า เนื่องจากในการเปลี่ยนแปลงนั้น ก่อนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องสร้างความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่า และกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (Barker, 1993) และ Tichy และ Devanna (1986) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า วิสัยทัศน์เป็นพิมพ์เขียว (blue prints) สำหรับองค์การในอนาคต ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์จะไม่มี การฟื้นฟูองค์การ สำหรับการปลูกฝังค่านิยมเป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Burn (1978) ได้อธิบายไว้ว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ถ้าผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ก็เปรียบเสมือนมีคัลงอาวุธอยู่ในมือ ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพราะเมื่อบุคคลยึดถือค่านิยม ค่านิยมจะไปกำหนดคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล เมื่อบุคคลยึดถือค่านิยม บุคคลจะปฏิบัติตามค่านิยม โดยไม่คำนึงถึงสิ่งล่อใจ และไม่จำเป็นต้องมีใครเห็น ดังนั้นการปลูกฝังค่านิยมร่วมกับการสร้างวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยในครั้งนี้

สำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Porter และคณะ (1974) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยนักวิชาการต่างประเทศที่สนใจศึกษาเรื่องนี้ และนอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวมีความหมายครอบคลุมประเด็นสำคัญที่นักวิชาการอื่น ๆ ได้กล่าวถึงทั้งหมด ซึ่ง Porter และคณะได้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นความหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องกับองค์การเฉพาะ ซึ่งสามารถแสดงออกใน 3 ลักษณะคือ 1) ความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้คือ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

