

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านรายได้ อายุ กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปสาระสำคัญและนำเสนอ ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไป โครงสร้างการบริหารและสภาพปัจจุบัน ของ โรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

3.1 ความหมายของความพึงพอใจ

3.2 ทฤษฎีความพึงพอใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959)

3.3 องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเฮิร์ซเบิร์ก

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และรายได้

ลักษณะทั่วไป โครงสร้างการบริหารและสภาพปัจจุบัน ของ โรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โครงสร้างของโรงพยาบาลเป็นอาคารมุงเน้น ความสวยงาม สะดวกสบาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ขนาดของโรงพยาบาลมีจำนวนเตียง

ตั้งแต่ 100 เตียง ขึ้นไปจนถึง 400 เตียง มีแพทย์ประจำตลอด 24 ชั่วโมงให้การรักษายาบาลถึงขั้นสูงได้ มีโรงพยาบาลแม่ข่ายอยู่ ในเขตกรุงเทพฯ ให้การช่วยเหลือสนับสนุนเป็นที่ปรึกษา ในทุก ๆ ด้าน การแบ่งงานโรงพยาบาลในภาคตะวันออก เป็นโรงพยาบาลที่ให้การดูแลรักษายาบาลแก่ผู้มารับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเขตพื้นที่ภาคตะวันออก การรักษายาบาลที่เกินความสามารถจะส่งต่อไปยังโรงพยาบาลแม่ข่าย ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่สามารถให้การรักษายาบาลครบวงจร ให้บริการประสานงานส่งผู้ป่วยทางเครื่องบินทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ ทั่วโลก การบริหารงานในแต่ละโรงพยาบาลขึ้นตรงกับผู้อำนวยการของโรงพยาบาลโดยมาจากการแต่งตั้งของผู้บริหารระดับเครือข่าย

ฝ่ายการพยาบาลมีหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการโรงพยาบาล มีประธานองค์กรพยาบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งของพยาบาลภายในแต่ละโรงพยาบาล ดำเนินงานตามวาระ ดำเนินการเลือกตั้งใหม่ทุก 2 ปี องค์กรพยาบาลมีบทบาทในการติดตามบริหารงานฝ่ายการพยาบาลทางด้านการบริหาร บริการ และวิชาการ โดยใช้นโยบายการบริหารฝ่ายการพยาบาลแนวคิดเดียวกันทั้งเครือข่าย ได้รับการดูแลโดย การประชุมร่วมกัน ในผู้บริหารในโรงพยาบาลเครือข่ายทั่วประเทศ

พยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการบริหารจัดการทางด้านแผนงาน โครงการ ดำเนินงานทุก ๆ ด้านทั้งบุคลากร เครื่องมือ สถานที่ในแต่ละหอผู้ป่วยนั้น ๆ โดยนำเสนอและได้รับการอนุมัติก่อนดำเนินการ ส่วนใหญ่บรรยากาศการนำเสนอจะได้รับการอนุมัติและมีการประเมินผลเป็นระยะ การทำงานของพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่าบางครั้งไม่สามารถบริหารงานได้ดี ส่งผลให้พยาบาลบางส่วนลาออกสาเหตุเนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยบริหารงานและเกิดความไม่พึงพอใจของ พยาบาลวิชาชีพ เมื่อมีพยาบาลลาออก จะมีพยาบาลมาทดแทนแต่ต้องใช้เวลาในการสอนงานทำให้สูญเสียงบประมาณในการดูแลบุคลากรพยาบาลเป็นจำนวนมาก จุดนี้ส่งผลกระทบรุนแรงถ้ามีพยาบาลลาออกพร้อมกันหลายคน ในช่วงที่มีผู้มารับบริการในโรงพยาบาลมาก ทำให้พยาบาลไม่เพียงพอโรงพยาบาลแก้ไขโดย ใช้การยืมตัวพยาบาลจากเครือข่ายเร่งด่วนแต่ยังพบว่ามีปัญหาการปรับตัวของพยาบาลใหม่ที่มาช่วยงานอีกระยะหนึ่งและเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการยืมตัว ค่าตอบแทนก็เพิ่มขึ้นมากกว่าอัตราจ้างปกติ

ค่าตอบแทนโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับผลประโยชน์การเป็นอย่างดีตามเป้าหมาย ทุก ๆ ปี พยาบาลได้รับเงินพิเศษประจำปีเป็นจำนวนมาก เมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่น ๆ แต่ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลก็ยังมีอยู่สาเหตุหนึ่งมาจากการเพิ่มขึ้นของผู้มารับบริการที่นับวันจะมากขึ้นเนื่องจากการขยายตัวของประเทศไทยมีนโยบายที่

มุ่งเน้นให้ภาคตะวันออกเป็นเมืองท่องเที่ยวพร้อมกับแหล่งอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ อีกทั้งประชาชนเดินทางมาประกอบอาชีพทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นจำนวนมาก ทำให้โอกาสของโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออก มีรายได้เป็นอย่างดี จ่ายค่าตอบแทนของพยาบาลสูง พยาบาลจบใหม่สามารถมีรายรับต่อเดือนเริ่มที่ 15,000 บาทขึ้นไป พยาบาลที่มีประสบการณ์จะยิ่งมีรายได้เพิ่มตามความสามารถ โดยเฉลี่ยอายุงาน 3-5 ปี รายได้อยู่ที่ 20,000 บาท-25,000 บาทต่อเดือน สำหรับพยาบาลระดับหัวหน้างานและผู้บริหารรายได้ต่อเดือนมากกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป จนถึง 50,000 บาท เมื่อถึงปลายปี พยาบาลที่ทำงานบรรจุตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปจะได้รับโบนัสตามผลประกอบการ ของแต่ละโรงพยาบาล ขึ้นกับผลงานรายได้โดยรวม ของโรงพยาบาล ตั้งแต่ 1.5 เท่า จนถึง 8 เท่าของเงินเดือนและผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โรงพยาบาลมีสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ที่พัก วันลา สิทธิการใช้การรักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน มีสวัสดิการเพิ่มพิเศษในบางเรื่อง เช่น ลาภกิจ กรณีงานศพบุคลากร งานบวช การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้โดยสนับสนุนอย่างเต็มที่

ด้านคุณภาพของโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออก มีโครงการแผนงานที่ชัดเจนในการขอรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล ภายในและต่างประเทศ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของเครือข่ายเป็นอย่างดีในงบประมาณการดำเนินงานด้านคุณภาพ ในแต่ละปี จะมีการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลเครือข่ายด้วยกันภายในประเทศ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กีฬาประจำปีของเครือข่าย ประกวดร้องเพลง ประกวดพยาบาลดีเด่น มีรางวัลเป็นจำนวนเงิน 100,000 บาท และอื่น ๆ ในตำแหน่งชนะเลิศของพยาบาลดีเด่น ทำให้พยาบาลกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีผู้อำนวยการโรงพยาบาล (แพทย์) เป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล มีทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญครบทุกสาขา สามารถให้การรักษายาบาลทุกสาขาโดยใช้ระบบเครือข่ายช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถให้การรักษายาบาลครบวงจร ภายในโรงพยาบาลใช้ระบบสื่อสารข้อมูลคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อถึงกันทั้งเครือข่าย ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลทั้งระบบเดียวกันของเครือข่ายสามารถเข้าไปดูข้อมูลได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ขึ้นกับสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของระบบอนุมัติการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า โรงพยาบาลเอกชน ภาคตะวันออก มีแพทย์ประจำตลอด 24 ชั่วโมงทุกสาขา ให้บริการแก่ผู้มารับบริการ มีการประสานงานทั้งภายใน และต่างประเทศ ให้บริการการ รักษาฟื้นฟู และป้องกันโรค ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยเน้นการให้บริการสำหรับผู้มารับบริการที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็ว มีคุณภาพ ผู้มารับบริการรับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายเอง มีเครื่องมือที่ทันสมัยครบวงจร ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับต้องมี

ความมุ่งมั่นให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการนำแนวคิดพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำ ของพยาบาลหัวหน้างานที่สามารถบริหารงาน ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลผู้มารับบริการในโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออก นั้น ทำได้ดี แต่พบว่าจุดอ่อนบางส่วนพยาบาลหัวหน้างาน ยังขาดความรู้ความสามารถในการ บริหารงาน พบว่าพยาบาลตำแหน่งงาน ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความรับผิดชอบงานหลาย อย่าง มีขอบเขตงานที่กว้างขวางเกินไป ซึ่งสาเหตุ เนื่องจากการที่โรงพยาบาล ต้องการควบคุม ค่าใช้จ่ายทุก ๆ ด้านในการดำเนินงาน ความสามารถของผู้บริหาร ทางพยาบาลในระดับ หัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่สามารถแสดงบทบาทได้เต็มที่ เป็นข้อจำกัดหนึ่งของโรงพยาบาลเอกชนใน ภาคตะวันออกที่ต้องทำตามนโยบายอย่างเคร่งครัด การให้บริการที่ประทับใจ เป็นสิ่งที่ ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงพยาบาลเอกชน ภาคตะวันออก ซึ่งผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้ที่เผชิญกับสถานการณ์เหล่านี้มีอำนาจในการบริหารจัดการโดยตรง พบว่ามีความเหมาะสม มีน้อย เป็นหัวหน้างานใหม่ ๆ เริ่มมีรายได้สูงขึ้นจากค่าตำแหน่งงาน พยาบาลระดับหัวหน้าฝ่าย ระดับสูงขึ้นไป ที่มีภาวะผู้นำและมีการบริหารงานในระดับสูงที่มีคุณภาพมากกว่า ยังมีจำนวน น้อยและไม่มีโอกาส มาดูแล พยาบาล ระดับปฏิบัติการ ในลักษณะเดียวกันเป็นข้อจำกัดของ โรงพยาบาลเอกชนที่ประสบปัญหาอยู่ ประกอบกับ มีสถานประกอบการอื่น ๆ ที่ต้องการพยาบาล ไปทำงานด้วย เกิดขึ้นมากมายเมื่อพยาบาลรู้สึกไม่พึงพอใจจากการทำงาน ทำให้ลาออกง่ายขึ้น บางครั้งยังพบความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุให้พยาบาล ลาออกจากการบริหารงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ไม่ได้มาตรฐาน มีการจ้างงานที่อื่นสร้างรายได้สูงกว่า ส่งผลกระทบให้ขาด แคลนอัตรากำลังของพยาบาล และสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของ องค์กร จำนวนพยาบาลที่เหลืออยู่ไม่เพียงพอต่อภาระงานต้องใช้พยาบาลนอกเวลา ซึ่งกระทบ ต่อการบริการและไม่สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาลเอกชน ในภาคตะวันออก ทางผู้วิจัย ได้เล็งเห็นว่า ในยุคปัจจุบันนี้ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลนอกจาก ภาวะ ผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเป็นปัจจัยด้านบุคคลเช่น รายได้ อายุ และปัจจัย ที่สามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจให้พยาบาลซึ่งปัจจัยสูงใจและปัจจัยที่เป็นเป็นตัวป้องกัน ความไม่พึงพอใจเป็นแรงจูงใจภายนอกโดยเฉพาะเงินเดือน เป็นสิ่ง ที่ควรแก่การศึกษาเพื่อ นำมาปรับปรุงโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกด้านการบริหารงานทรัพยากรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ แบลล์ (Bass, 1981 อ้างถึงใน นงพงา ปั่นทองพันธ์, 2542,

หน้า 41) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำดังนี้

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือเป็นจุดรวมของอำนาจหน้าที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติกิจกรรมหรือควบคุม
2. เป็นบุคลิกภาพและนำมาซึ่งผลลัพธ์ ที่เกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตามคือเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดีและร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือ เพื่อไปสู่จุดหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกและการประสานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูงหรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดหมาย
9. เป็นผู้กำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่มกระตุ้น ผลักดันและประสานองค์การไปสู่จุดหมาย
10. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์คือเป็นทางกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างผู้ที่มีความแตกต่างกันเพื่อไปสู่จุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ
11. เป็นการแสดงบทบาทที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม
12. เป็นการริเริ่มและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมี ปฏิสัมพันธ์กับ

กลุ่ม

ลาโมนิกา (LaMonica, 1983) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นการ ใช้กระบวนการ ในการติดต่อสัมพันธ์ โดยการใช้อิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรม จนสำเร็จเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

แบสส์ (Bass, 1981) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำในการใช้อิทธิพล อำนาจการ ให้กลุ่ม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความร่วมมือ ในการประกอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ด้วยความเต็มใจไม่ใช่การบังคับจากความหมาย ของภาวะผู้นำดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ หรือ การกระทำของบุคคล ในการ ใช้ อิทธิพลจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในสถานการณ์นั้นด้วยความสมัครใจ

มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis & Huston, 1995, p. 12) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการของการใช้อำนาจชักจูง โน้มน้าวให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เวบสเตอร์ (Webster, 1973, p. 108) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการ ทำหน้าที่ นำ ควบคุม บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า ของกลุ่ม หรือ กิจกรรมนั้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคล ที่มีบุคลิก ลักษณะ เด่นกว่า บุคคลอื่น มีศิลปะ ความสามารถกระตุ้น จูงใจ โน้มน้าวหรือใช้อิทธิพล และอำนาจ สามารถ บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ ต่าง ๆ ให้มี ใจร่วมกันดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุ เป้าหมาย ขององค์การ หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำในตัวใช้อิทธิพลอำนาจการดำเนินกิจกรรมการบริหารงาน หอผู้ป่วยดำเนินไปราบรื่น เพราะภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน มีผลไปถึงผลผลิตของหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ กระตือรือร้น มีความจงรัก รักดี ต่อ หน่วยงาน และอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แบสส์ (Bass, 1981) ได้อธิบายถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ ความหมาย เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกันให้ เกิดความต้องการโดยวิธี

1. ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการปฏิบัติงานตระหนักถึงความต้องการ เพิ่มขึ้น มีความสำนึกในคุณค่า และจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. ผู้นำจูงใจผู้ตามโดยนำทฤษฎี มาสโลว์ และเฮอิร์ซเบอร์ก (Maslow & Herzberg) ที่ ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงาน มากกว่าความคาดหวัง
3. ผู้นำนึกถึงนโยบายขององค์การ รวมทั้งผลประโยชน์ของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ยุกส์ (Yukl, 1994, p. 350) กล่าวว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าใจ ธรรมชาติ ของการเป็นผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำและอำนาจ โดยทั้งอำนาจ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เรมวอล นันทศุภวัฒน์ (2542, หน้า 75-79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น ผู้นำที่ยึดมั่นผูกพัน มีวิสัยทัศน์สามารถร่วมกันยกระดับ แรงจูงใจและจริยธรรมของแต่ละฝ่ายให้ สูงขึ้นมีการเสริมสร้างอำนาจ และบริหารต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะ ต้องสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จากแนวคิดของเบนนิส และมานัส ศึกษาการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามการรับรู้ ของอาจารย์พยาบาล พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับกลาง

ดันแฮม และเคลเฟน (Dunham & Klafen, 1995, p. 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนรวมด้วย แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีแนวโน้มของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนมากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เบิร์นส์ (Burn, 1978, p. 20) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มนอกจากนี้เบิร์นส์ ยังเชื่อว่าในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิจิย์ และดีวานนา (Tichy & Devanna, 1990, pp. X, 109-110) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ.1990 เป็นผู้นำหนึ่งซึ่งทำให้เกิดคุณภาพชีวิตทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ในศตวรรษที่ 21

บาร์เกอร์ (Barker, 1992, p. 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล มีผลทำให้ผู้ตามเกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การลาออกน้อยลง
2. ขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น
3. มีความกระตือรือร้นในการให้การพยาบาล
4. มีน้ำใจ (Team Spirit) ในการทำงานร่วมกัน
5. มีความเข้าใจในบทบาทของตนเองรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
6. แสดงความรู้สึกเมื่อได้รับความสำเร็จ
7. พึงพอใจในผู้ป่วยและญาติ

เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 440) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและ มุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น และกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานเพราะเป็น ผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เบสส์ (Bass, 1985, p. 32) ได้ให้รายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) เป็นผู้ที่ มีอำนาจในตัวเอง มีบุคลิกภาพที่ น่านับถือ มีพรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ (Gift) ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี และอุทิศตนโดยไม่หวังประโยชน์ ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เบสส์ (Bass, 1985, p. 35) เวเบอร์ (Webster, 1947 cited in Bass, 1985, p. 36) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จาก ปฏิกริยาตอบโต้ของผู้ตามซึ่งได้แก่ การที่ผู้ตามเกิดความยกย่อง นับถือ รักใคร่ นิยม ชมชอบ ให้ ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพและให้ความเกรงกลัว เฮ้าส์ (House, 1977 cited in Bass, 1985, p. 40) มีความคิดว่าผู้นำบารมีเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความ เชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ เพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วยผู้นำบารมี มี ความสัมพันธ์กับการทำงาน และพันธกิจ (Mission) ของกลุ่มในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยม ความคิดและปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ

นอกจากนี้ เฮ้าส์ (House, 1977 cited in Bass, 1985, pp. 53-54) กล่าวว่าผู้นำ บารมีในองค์การที่ซับซ้อนควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. มีลักษณะการเดิน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการอิทธิพลเหนือลูกน้อง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงาน
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังและเชื่อถือผู้ตามว่าพวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ
6. ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในกลยุทธ์ (Innovative Strategy) ว่าสามารถทำให้ บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ผู้ตามอยากทำงานมากขึ้นจนประสบความสำเร็จ
7. ให้อำนาจส่วนตน คือ ให้อำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้ วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงให้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบในการอุทิศตน

เบสส์ (Bass, 1985, pp. 29-44) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะเหมือน พ่อพระ (Benevolent Father) ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมให้การส่งเสริมผู้ตาม โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนให้การยอมรับและเปิดเผยทำให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญา ของผู้นำเป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ผู้ตาม และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจ ที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้ตาม ผู้นำบารมีคือผู้ที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้น บุคคลที่มีสิทธิรับมอบหมายก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือ จากทุกคน เป็นผู้มีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญมีอุดมการณ์ใน

การปฏิบัติงาน ผู้ที่อยู่ใกล้ชิด เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และมีความภาคภูมิใจ

2. การคำนึงถึง ความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) การยอมรับความแตกต่างของบุคคลผู้นำตอบสนองความต้องการของผู้ตาม โดยคำนึงจุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละคนได้ถูกต้อง โดยผู้นำรับรู้ความแตกต่างในเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของผู้ตามแต่ละคน และเลือกใช้สิ่งจูงใจได้อย่างเหมาะสม ผู้นำสร้างความสนิทสนม ความคุ้นเคย มอบหมายงานให้ผู้ตามให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ประเมินผลงาน จากงานที่มอบหมาย เพื่อให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง

แบสส์ (Bass, 1985, p. 82) มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตามความสามารถ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะผู้นำดึงเอาความสามารถของผู้ตาม แต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ถ้ามีปัญหาในการทำงานผู้นำจะเป็นที่เลี้ยง โดยที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถที่มีมาก่อนร่วมกับสถานการณ์ การเป็นผู้บริหารคอยสอนให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และชี้แนะผู้ตามในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ตามที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่ถูกละเลยผู้นำเป็นผู้คอยให้การดูแลผู้ตามให้ทำงานได้ถูกต้องเหมาะสม คอยรับฟังปัญหา และนำมาแก้ไขตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำไม่ต้องคอยควบคุม บังคับหรือออกคำสั่งให้ทำงานผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจและมั่นใจจนเกิดความรู้สึก เหมือนกับว่าสามารถทำงานได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้นำ ผู้นำแสดงความพึงพอใจ ยกย่องชมเชย ให้ความเชื่อถือไว้วางใจและให้การยอมรับ เมื่อผู้ตามทำงานดี และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน ผู้นำเปิดโอกาสสนับสนุนให้ผู้ตามมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้ตามสามารถเสนอปัญหา ข้อมูล หรือข้อเสนอแนะให้ผู้นำรับทราบ ผู้นำรับรู้และตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสาร นโยบายของหน่วยงานที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ให้ผู้ตามรับทราบทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ผู้นำเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มั่นใจ เกิดความรักต่อหน่วยงานพยายามมีส่วนร่วมและตั้งใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการใช้ความรู้ความสามารถของผู้นำใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหหรือเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ กระตุ้นผู้ตามตื่นตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้มีความตระหนักในความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รู้จักการหาแนวทางแก้ไขปัญหายุ่งยากด้วยวิธีการใหม่ โดยใช้ความคิดรอบคอบ เข้าใจปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้ตามหาวิธีการแก้ไขปัญห และให้เหตุผล เมื่อต้องการให้เปลี่ยนแปลงแนวคิดในการแก้ไข ผู้ตามเกิดความคิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติไว้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบสส์ (Bass, 1985, p. 99)

ควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, pp. 110-114) เสนอวิธีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 4 แบบ เป็นแนวทางกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ในการแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การใช้หลักของเหตุและผล (Rationally) เป็นวิธีที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน โดยการทำให้เกิดความสามารถในการทำงาน ใช้การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้นำให้เหตุผลเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหของผู้ตาม ให้แนวคิดในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ และปล่อยให้ผู้ตามตัดสินใจเอง
2. ใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) เป็นวิธีการที่ผู้นำเน้นการแก้ไขปัญห โดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ และการสังเกต หรือจากการแก้ไขปัญหในอดีตนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาย่างระมัดระวัง และเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด มีการวางแผนในระยะยาวโดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีการติดตาม ในการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ได้วิธีการปรับปรุง พัฒนา หน่วยงานให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และดำเนินงานได้ต่อไป
3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความก้าวหน้า ผู้ตามมีการเรียนรู้ ยอมรับเป้าหมาย เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการปรับตัว ผู้นำใช้การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นประนีประนอม ใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเน้นการมีคุณค่าในความสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว เกิดการหยั่งรู้และเน้นให้ผู้ตามมีจิตสำนึกต่อความสำคัญของงาน ผู้นำมีลักษณะกล้าคิด กล้าเสี่ยงต่อการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงพัฒนางาน
4. การคำนึงถึงการอยู่รอด (Existentially) ผู้นำตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ความเชื่อถือไว้วางใจการสร้างทีมงาน โดยเชื่อว่าการทำงานใช้ความรู้สติปัญญา ความเข้าใจ สามารถพัฒนาให้เกิดกระบวนการ ใช้การสื่อสารสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผู้นำตัดสินใจใช้วิธีการผสมผสานการใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาได้หลายวิธี

สรุปได้ว่าพฤติกรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสส์ (Bass, 1985) เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ผู้ตามยอมรับนับถือ ศรัทธา เกิดความจงรักภักดี ผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยง เข้าใจผู้ตาม แต่ละคนในทุก ๆ ด้านและตอบสนองในความต้องการของผู้ตามได้ถูกต้อง และที่สำคัญผู้นำเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง ให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมคิดในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิสัยทัศน์ คอยชักจูงให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงานเพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์การซึ่งสอดคล้องกับ อรรถย นนทเขต (2542) ที่พบว่า

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานตามกรอบแนวคิดของเบสส์ (Bass, 1985) มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับวิชาชีพพยาบาล

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของพยาบาลหัวหน้างาน

ผู้นำในองค์กรพยาบาล ต้องตระหนักในปัจจัยเสริมคุณค่าให้แก่ตนเองเพื่อพยาบาลสามารถให้ความไว้วางใจ มีทิศทางในการปฏิบัติงานรู้วิธีกระตุ้น จูงใจ ส่งเสริมความริเริ่ม สร้างสรรค์ ให้บุคลากรเต็มใจทำงาน มีความพึงพอใจในงาน โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะผู้นำให้อำนาจกับบุคคลให้เกิดการปฏิบัติงานให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมทั้งทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี โดยรวมส่งผลกระทบต่อพยาบาลอย่างแน่นอน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นความก้าวหน้าของวิชาชีพต้องมาจากการเปลี่ยนแปลงวิชาชีพพยาบาลจึงควรถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงควรมีการวางแผนเมื่อเกิดการวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงก็จะเข้าสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การจัดการสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผน (Planned Change) คือ กระบวนการตั้งใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยทั่วไปแล้วเป็นกระบวนการที่เป็นกรใช้แนวคิดใหม่ (New Ideas) ที่สร้างสรรค์หรือพัฒนาขึ้นและแผ่กระจายซึมซับด้วยรูปแบบการสื่อสารแล้วเกิดผลคือยอมรับเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนจะผ่านการคิดอย่างรอบคอบจึงมีการปฏิบัติมีการแก้ไขปัญหา มีการตัดสินใจ และมีสัมพันธภาพเกิดขึ้น องค์กรทุกแห่งรวมทั้งองค์กรพยาบาล และบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการพยาบาลควรมีการริเริ่ม สร้างพลังอำนาจ ยกย่องการจูงใจของผู้ตามกระตุ้นตาม เกิดความต้องการที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนค่านิยมอุดมการณ์เป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำที่เหมาะสมที่สุดคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นางพวง บัณฑิ (2542) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพสอดคล้องกับ พร บุญมี (2544) พบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการเป็นอิสระต่อการประกอบวิชาชีพ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความคิดแจ่มชัด เชื่อมประสานได้ มีการยืดหยุ่น มีความมั่นใจในตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะการให้ความรู้กระตุ้นและส่งเสริมผู้ตาม สอดคล้องกับ พิสมัย ฉายแสง (2540) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

นอกจากนี้ เบิร์นส์ (Burns, 1987 อ้างถึงใน เรมวล นันทคุภวัฒน์, 2542, หน้า 76) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำ และผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ยึดมั่นผูกพันมีวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น เพื่อนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใสจงรักภักดี และนับถือผู้นำ และผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทแสดงออกในการกระตุ้นเสริมสร้างพลังอำนาจ จูงใจผู้ตาม ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นผู้นำส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง วางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเป็นผู้ซึ่งมีโลกทัศน์กว้าง มีความคิดริเริ่มซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำ โดยเฉพาะ มีความยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำต้องเตรียมการล่วงหน้าในรูปแบบแผนรุกแทนที่จะคอยรับสถานการณ์เพียงอย่างเดียว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบเดอร์ (Bader, 1992, pp. 38-44 cited in Booyens, 1993) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำสามารถทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นคนมีการยึดมั่นผูกพัน และค่านิยมที่ชัดเจนในตนเอง ซึ่งต้องตรวจสอบตนเองบ่อย ๆ เพื่อสร้างพลังให้ค่านิยมนั้นมีความเข้มแข็งตลอดไป และมีความเต็มใจที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

เกรดี (Grady, 1992, pp. 17-24) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สร้างเครือข่าย และการจัดรูปองค์การ

ดันแฮม (Dunham, 2000) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาลระดับสูง พบว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิภาพการทำงานลดลงเมื่อผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับระดับการศึกษาที่สูงขึ้นและภายในองค์กรที่ให้ผู้ปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณภาพ ก็ต่อเมื่อมีการศึกษาสูง มีระดับพลังอำนาจที่สูงขึ้น และองค์กรให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ไฮน์ และนิโคลสัน (Hein & Nicholson, 1990) ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแห่งอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตามงาน การพยาบาลจึงต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยการมีวิสัยทัศน์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์การกระจายอำนาจ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานการพยาบาลประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เบนนิส (Bennis, 1985 cited in Booyens, 1993) ศึกษาพบว่าผู้นำในอนาคตเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกลมีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น มีความยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้ความเชื่อมั่นในตนเอง

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยสรุปผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ที่แตกต่างกันจะนำไปสู่การปรับปรุง วิธีการทำงานที่ถูกทิศทางมากขึ้น เพื่อนำไปภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวเองอย่างถูกต้องและเหมาะสมตรงกันจึงต้องมีการเปรียบเทียบความแตกต่างในการรับรู้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory)

เบสส์ (Bass, 1985, p. 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถให้ความพึงพอใจต่อผู้ตามในระยะสั้น วูม (Vroom, 1986 cited in Bass, 1985, p. 11) บุคคลทุ่มเทกำลังให้แก่งานตามความสามารถได้สำเร็จและความสำเร็จนั้นนำไปสู่การได้รับรางวัล ซึ่งเป็นสิ่ง

ที่ผู้ตามมีความปรารถนาจะได้รับ ก็จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น

เรียม ศรีทอง (2540, หน้า 152) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานของพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเป็นอันมากมีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับความพอใจของตน เช่น ความมั่นคงในงานความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานลักษณะของงานที่ทำ ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่น ๆ รวมถึงเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำมีความมั่นคง องค์กรมีความมั่นคงมองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าในงานน่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจรวมทั้งเพื่อนร่วมงานเป็นคนมีน้ำใจสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข พนักงานเหล่านั้นจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง

แบสส์ (Bass, 1985 อ้างถึงใน มณี ลี้ศรีวัฒนากุล, 2540, หน้า 67) วิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนี้

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยนยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นแบบดั้งเดิมขององค์กร ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวางแผนปรับเปลี่ยนให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำการแลกเปลี่ยนปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแต่ยังยอมรับสิ่งเดิม ผู้นำเน้นการทำงานให้เป็นระบบในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา งานมีประสิทธิภาพมีความเสี่ยงน้อย ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ นวัตกรรมใหม่ ตั้งค่านิยมและความเชื่อ และมีความชัดเจนในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบอกกล่าวในสิ่งที่ตนคิดเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อค่านิยมใหม่

2. การสร้างแรงจูงใจผู้นำการแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามถึงสิ่งตอบแทนถ้าปฏิบัติงานตามที่ผู้แนะนำ และทำงานในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการด้วยตนเองมากขึ้นและบอกเป้าหมายที่จะบรรลุของจุดมุ่งหมาย ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีข้อแลกเปลี่ยนต่อรองในการที่จะได้รับสิ่งตอบแทน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้รูปแบบและจินตนาการว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะดีขึ้นได้อย่างไรบ้างหากผู้ตามร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

3. การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอยู่มากในสังคม องค์กรเป็นภาวะปกติที่สมดุล ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏตัวขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดความยุ่งยาก และมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณตัดเหลือน้อยลง ขาดแคลนทรัพยากร ประชาชนมีความกังวล ผู้นำในประวัติศาสตร์เป็นบุคคลชนิดนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพล 2 อย่าง คือ บุคลิกภาพของตนเอง และความคิดที่อนุรักษ์ไว้บุคลิกภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นพิเศษหรือบารมี

ผู้นำการแลกเปลี่ยนจากการศึกษาของ เบสส์ (Bass, 1985, p. 30) พบว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถให้ความพึงพอใจต่อผู้ตามในระยะสั้น ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามเกิดความพยายาม เกิดความคิดริเริ่ม และผลผลิตที่มากขึ้นในระยะยาว เบสส์ (Bass, 1985, pp. 210-212) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent Reward) เป็นวิธีการที่ผู้นำตกลงกันกับผู้ตามในสิ่งที่ผู้ตามต้องการโดยผู้นำให้สิ่งจูงใจหรือผลตอบแทน เปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสมโดยพบว่ารางวัลมี 2 วิธี คือ

1.1 การให้การยกย่องชมเชย ให้เกียรติเพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจ เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ

1.2 ให้ค่าตอบแทน โบนัส เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเงินเดือนเพิ่มขึ้นเป็นการแลกเปลี่ยนจูงใจให้ผู้ตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ลิมส์ (Sims, 1977 cited in Bass, 1985) พฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำในการให้รางวัลแก่ผู้ตามได้แก่

1. การให้คำแนะนำที่ชัดเจน
2. มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ตามบ่อยๆ เกี่ยวกับงาน
3. ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือตัดสินใจในเรื่องมาตรฐานของงาน
4. สนับสนุนให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
5. มีการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
6. มีความมั่นคง และสม่ำเสมอกับผู้ตาม

บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Blanchard & Johnson, 1982 cited in Bass, 1985, p. 123) ได้ให้ข้อเสนอไว้ในบทสรุปของผู้จัดการ 1 นาที (One Minute Manage) ว่า การให้รางวัลของการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำต้องบอกจุดมุ่งหมาย และวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้าผู้ตามขาดความชำนาญผู้นำต้องอธิบายวิธีปฏิบัติงานเป็นอย่างไรให้รู้ว่าคุณมีความรู้สึกอย่างไรต่อผู้ตามและให้กำลังใจผู้ตามมากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนั้นผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตาม สามารถต่อรองในสิ่งที่ต้องการและชี้แนะแนวทางในสิ่งที่ได้มาซึ่งสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการเมื่อผู้ตามใช้ความพยายามในการทำงานที่ผู้ตามปฏิบัติได้สำเร็จ ซึ่งผู้นำให้รางวัลตอบแทน แก่ผู้ตามทันทีและทำให้ผู้ตามมั่นใจว่ามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำมีพฤติกรรมให้

ข้อมูลย้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) แก่ผู้ตามอย่างเหมาะสมโดยไม่ใช้อารมณ์เป็น
การจัดการโดยยึดกฎระเบียบเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาด งานไม่ประสบความสำเร็จ หรือ
ผลงานขาดคุณภาพซึ่งมีตั้งแต่เบาสุดถึงรุนแรงที่สุด ได้แก่ การไม่ยอมรับการว่ากล่าวตักเตือน
การตำหนิ การลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น เบสส์ (Bass, 1985, p. 135) การเสริมแรงทางลบมี
ประสิทธิผลเพียงร้อยละ 5 ซึ่งผู้นำต้องประเมินดูว่าความผิดพลาดของผู้ตามมาจากสาเหตุใด

มิทเชลล์ และวูด (Mitchell & Wood, 1980 cited in Bass, 1985, p. 142) ให้ข้อเสนอ
ว่าผู้นำต้องรู้ความผิดพลาดของผู้ตามนั้นมาจากความพยายามให้ผิดหรือความไม่ตั้งใจให้ผิดถ้า
สาเหตุมาจากความพยายามให้ผิด ก็ใช้วิธีลงโทษ ถ้าสาเหตุมาจากขาดความสามารถก็ให้การ
อบรมหรือย้ายผู้ที่มีความสามารถมาแทน แต่ถ้าผู้นำเชื่อว่าการที่ผู้ตามขาดความสามารถเกิดจาก
สภาพแวดล้อมในการทำงานก็เปลี่ยนงานให้ผู้ตามมากกว่าการลงโทษ

บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Blanchard & Johnson, 1982 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงษ์,
2534, หน้า 74 – 75) พบว่า เมื่อลูกน้องทำผิดพลาดผู้นำควรทบทวนจุดมุ่งหมาย และวิธีปฏิบัติถ้า
มีการตำหนิและเลิกแล้วต่อกัน แล้วจึงกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามให้ตั้งใจทำงานต่อไป

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่มีการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติ
งานเพื่อให้ได้ผลงานดีมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้การจูงใจ
ทางบวกและการให้ ข้อมูลย้อนกลับทางลบอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ เต็มใจ
ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ก่อนการจูงใจทางลบ ซึ่งกำหนดเป็นกฎระเบียบเมื่อเกิดการผิดพลาด
ในการปฏิบัติงานโดยผู้นำแจ้งให้ผู้ตาม ถึงกฎระเบียบ และเน้นการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เป็น
การกระตุ้นผู้ตามให้มีความกระตือรือร้น ตั้งใจปฏิบัติงาน และควบคุมกำกับให้ได้งานตาม
เป้าหมายขององค์การ การจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะให้ผลน้อยกว่าการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขโดย
ที่การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขของผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติ และเกิดความ
พึงพอใจ ทำให้ผลผลิตสูงส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะทำให้ผู้ตามไม่เกิดการปฏิบัติ และเกิด
ความไม่พึงพอใจ ผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนเหมือนกัน แตกต่างกันที่
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น และพยายามพัฒนาผู้ตามให้เกิด
การเป็นผู้นำ สามารถแก้ไขปัญหา และแนวทางปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

ทฤษฎีการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนในบทบาทของพยาบาลหัวหน้างาน

ปัจจุบัน เป็นภาวะของการเปลี่ยนผ่านที่มีความสำคัญต่อบทบาทของพยาบาลหัวหน้า
งานในการบริหารงานประจำวัน การเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนยึดการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้น
การปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ สามารถปรับเปลี่ยนบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ

มุ่งวิธีการปฏิบัติงานรายละเอียดของงาน การปฏิบัติงาน สร้างจิตสำนึก ของผู้ตามให้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายหากมีการผิดพลาดผู้นำลงโทษ เมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำให้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน หรือเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย และรักษาไว้ ซึ่งมาตรฐาน การปฏิบัติงาน เบสส์ (Bass, 1985, pp. 24 - 25)

สำเร็จ แห้งกระโทก (2544) การปรับเปลี่ยนระบบบริหาร และการบริการให้สอดคล้องกับนโยบายทำให้สภาพภายนอกองค์กรพยาบาลยังไม่มี ความมั่นคง หรือความแน่นอนมากนัก ส่งผลให้พยาบาลหัวหน้างานแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนได้เพียงบางครั้ง และถึงแม้ว่าลักษณะงานบริการส่วนใหญ่ยังเป็นบริการแบบเชิงรับ แต่กำลังเริ่มต้นแบบเชิงรุกจึงมีส่วนทำให้พยาบาลหัวหน้างานแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนได้เพียงบางครั้งเช่นเดียวกัน

พร บุญมี (2544, หน้า 67) การเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พยาบาลวิชาชีพพบว่า ให้รางวัลทันทีที่ทำงานได้สำเร็จ ให้สิ่งที่เหมาะสมกับงาน

แมนเจลส์คอฟฟ์ (Mangelsdorff, 1979, pp. 86 – 90) พยาบาลหัวหน้างานสามารถจูงใจหรือกระตุ้นให้พยาบาลทุกคนตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบเต็มกำลังความสามารถ โดยการสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานภายในงานหรือผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ คุณภาพของคุณภาพ คุณภาพของงานสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของผู้รับบริการ

กริชแก้ว แก้วนาค (2541, หน้า 13) พยาบาลหัวหน้างานใช้อิทธิพลในมน้าวผู้ตามให้ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้อำนาจให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยยึดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่พยาบาลหัวหน้างานมีต่อผู้ตาม มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน รวมทั้งนำเอาข้อเสนอแนะความคิดมาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

ลิเคิร์ต (Likert, 1967 อ้างถึงใน กริชแก้ว แก้วนาค, 2541, หน้า 8) ผู้นำบริหารงานเป็นลักษณะการจัดการภายในองค์กรของผู้บริหารลักษณะการจัดการครอบคลุมในด้านการใช้การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการกำหนดเป้าหมาย

บูโน (Bueno, 1989 อ้างถึงใน ชนิษฐา กวีศรีนันท์, 2540, หน้า 25) กล่าวถึงผู้บริหารทางการพยาบาล ประสบความสำเร็จในการทำงาน ควรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ ที่จะช่วยให้มีการจัด และส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี ช่วยให้ผู้ตามมีการพัฒนาทักษะได้อย่างมีคุณภาพ ทักษะของผู้บริหารควรมีในตนเอง 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านบุคคล (People Skills) คือ มีความรู้ความสามารถในการรับข้อมูล และแปลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเป็นผู้นำในการ สอน เป็นพี่เลี้ยง และพัฒนาบุคลากรด้านการแก้ไขปัญหา

2. ทักษะด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การตระหนัก การทำนาย และพยากรณ์ปัญหา สามารถลำดับความสำคัญ สามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการจัดเตรียมงาน กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์ ความสามารถในการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ทักษะด้านการเมืองการปกครอง (Political Skills) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร การปกครอง และการตัดสินใจต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน เหมาะสมสำหรับใช้ในการบริหารประจำวัน ของ พยาบาลหัวหน้างาน ยึดการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เพื่อให้เป็นที่ ยอมรับมุ่งที่วิธีการปฏิบัติและรายละเอียดของงาน เน้นการรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายถ้า มีการทำผิดจะมีการลงโทษ และเมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายจะได้รับสิ่งตอบแทนที่ผู้นำต้องการ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนและการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมคเลย์ และลาโรเชลล์ (Medley & Larochelle, 1995) ศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ ระหว่างการเป็นผู้นำของหัวหน้างานหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 122 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนภาค กลาง ทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership Questionair (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า

1. ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้างานหอผู้ป่วย พบว่า การสร้างบารมีมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญหา และการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข จะอยู่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนการจัดการโดยมี ข้อยกเว้น จะอยู่ในการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน

2. ความพึงพอใจในงาน ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย ของความพึงพอใจงานด้านสถานะทางอาชีพ ความสัมพันธ์ และความเป็นอิสระ อยู่ในระดับสูง ส่วนคะแนนเฉลี่ยในด้านการเงิน การมอบหมายงาน และนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำ

3. การเป็นผู้นำของหัวหน้างานหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจใน งานของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าการเป็นผู้นำ การแลกเปลี่ยน

สรุปผลการวิจัย พบว่าการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะนำผู้ตามให้กระทำหรือละเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยการแสดงการเป็นผู้นำที่ผสมผสานกัน 2 ลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน ส่วนผลของการเป็นผู้นำจะออกมาในรูปแบบใด ขึ้นอยู่กับผู้ตาม และสถานการณ์ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า สำหรับผู้ตามและองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าแสดงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่า การเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของผู้ตาม ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน และประสิทธิภาพของงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความหมาย เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานแล้ว บุคคลจะทำงานด้วยความตั้งใจและยอมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย แต่ถ้าบุคคลในองค์กรไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจมีปัญหาอื่น ๆ ตามมา บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานนั้น ได้รับความสนใจที่จะศึกษาอย่างกว้างขวาง จึงมีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ไว้มากมายดังนี้

สมิธ (Smith, 1955, p. 115) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า หมายถึง ผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้น พุดได้อย่างจริงจังว่าเขาพอใจที่จะทำงาน

วรูม (Vroom, 1964, p. 99) มีความเห็นว่าทัศนคติในงาน ความพึงพอใจในงาน และขวัญ ในทาง อุตสาหกรรมเป็นคำที่ใช้แทนกันได้ เนื่องจากหมายถึงประสิทธิผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคคล ซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน การมีทัศนคติทางบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานและทัศนคติทางลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงานนั่นเอง

กิลเมอร์ และคนอื่น ๆ (Gilmer & Von, 1966, pp. 245-255) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นได้แก่ ความรู้สึกถึงความสำเร็จในผลงาน ได้รับการยกย่อง และมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1982, p. 41) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้ว่า หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน ซึ่งฮอย และมิสเกล (Hoy &

Miskel, 1982, p. 834) มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่องานซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี ที่มีความสุขของบุคคล ต่องานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจ ที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้ อันจะส่งผลให้เกิดความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนทำ และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานอีกด้วย ส่วนความไม่พึงพอใจในงานนั้น จะมีความหมายในทางตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคลนั้น อาจไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความพึงพอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระยะหนึ่งแล้ว เมื่อเวลาหรือสถานการณ์เปลี่ยนไป บุคคลมีโอกาที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยเป็นอยู่ หรือที่เคยได้รับอยู่แล้วก็ได้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp. 113-115)

ซึ่งได้ศึกษา เพิ่มเติมจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลอันเป็นสาเหตุให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน เฮอริซเบิร์กศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบ ที่ได้ค้นพบคือ คนต้องการความสุข จากการทำงาน นั่นคือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เขาอธิบายว่าปัจจัยที่ส่งผล ถึงความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ ป้องกันความไม่พึงพอใจในงานนั้น แยกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่าทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีสมมติฐานว่าความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ประการคือ

1. **ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)** เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.1 **ความสำเร็จของงาน (Achievement)** คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้สำเร็จสิ่งที่จำเป็นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

1.2 **ลักษณะงาน (The Work Itself)** ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย

1.3 **การยอมรับนับถือ (Recognition)** เป็นผลมาจากความสำเร็จการยอมรับนับถือ

มีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้มีความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้ภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นตัวที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจเป็นแรงจูงใจ

ภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นตัวที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึงการที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึงการปะทะสังสรรค์ของบุคคลกับบุคคลอื่นได้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ

2.4 สถานภาพ (Status) หมายถึงสถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

2.5 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานบังคับบัญชา หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.6 นโยบายการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึงความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7 การทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ (Personal Life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงานซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึก

ปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นนานคงทน

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่ไม่ได้หมายความว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าคนได้รับปัจจัยค้ำจุนเพียงพอก็มีได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถอยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยค้ำจุน” (Motivation-Hygiene Theory) หรือ “ทฤษฎีองค์ประกอบคู่” (Dual Factor Theory)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้นำทฤษฎี ปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน (Motivation-Hygiene Theory) ของเฮอริซเบอร์ก มาเป็นแนวทางในการอธิบายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานดังกล่าว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

รัชนี้ นวกร (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมากและความพึงพอใจในงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่พบความแตกต่างเมื่อแยกตามกลุ่มอายุและประสบการณ์ในการทำงาน
2. ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมกับความสามารถในการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ประเมินโดยพยาบาลประจำการ
3. ความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนไม่สามารถพยากรณ์ความสามารถในการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้

โดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยในประเทศจะพบว่าการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่จะเป็น การศึกษาเฉพาะด้านความพึงพอใจในงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ของรัฐ ซึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของโรงพยาบาล เอกชนนั้นพบน้อยมากโดยเฉพาะการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพ ดังนั้นผู้วิจัยจึง มีความสนใจในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออก โดยเลือกศึกษาปัจจัยจากภาวะผู้นำของ หัวหน้าหอผู้ป่วยและปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ

งานวิจัยในต่างประเทศ

มีผู้ให้ความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

กอร์มเลย์ (Gormley, 2003, pp. 174-178) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจใน งานของพยาบาลในคณะพยาบาลมหาวิทยาลัย ซินซินนาติ โอไฮโอ อเมริกาพบว่าความพึงพอใจ ในงานสามารถทำให้งานมีคุณภาพแตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมีดังนี้คือ การ มีเกียรติในวิชาชีพ ความคาดหวังในบทบาทการเป็นหัวหน้า บรรยากาศของการทำงาน การรับรู้ ปัญหาและแนวทางการแก้ไข พฤติกรรมภาวะผู้นำ

แอนดรู (Andrews & Dziegielewski, 2005, pp. 286-295) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพยาบาลกับความพึงพอใจในงาน การขาดแคลนพยาบาลและการคงอยู่ของพยาบาลใน รัฐฟลอริดาตอนกลาง ประเทศอเมริกาพบว่า การขาดแคลนของพยาบาลในอเมริกาจะยิ่งขาด แคลนเพิ่มขึ้นถึง 30% ในปี ค.ศ. 2020 ต้องเตรียมพยาบาลระดับผู้จัดการให้พัฒนาตัวเองใน การดูแลพยาบาล แก้ไขปัญหาให้ดีขึ้นทั้งการรับพยาบาลและการทำให้พยาบาลคงอยู่นานขึ้นโดย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเรื่องนี้คือความพึงพอใจในงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์กับการลาออกของ พยาบาลและการคงอยู่ของพยาบาล

ลารabee จูน (Larrabee, 2003, pp. 271-283) ได้ศึกษาตัวที่ทำนายความพึงพอใจใน งานของพยาบาลวิชาชีพและการวางแผนที่จะลาออกจากงาน จากพยาบาล 90 คน ในรัฐ เวอร์จิเนีย ประเทศอเมริกา พบว่าความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลเป็นสาเหตุแรก ๆ ที่ทำให้ พยาบาลตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ส่วนใหญ่การตั้งใจวางแผนที่จะลาออกจากงานเกิดจากความ ไม่พึงพอใจในงานและปัจจัยที่ทำให้พึงพอใจในงานส่วนใหญ่เป็นแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับแบบของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การช่วยเหลือระหว่างทีมงานของแพทย์และพยาบาล และการประสาน ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

ไมเคิล เอ (Michael, 2000) ได้ศึกษาการเพิ่มขึ้นของการคงอยู่ของพยาบาลในสถาบัน

การให้การดูแลด้านสุขภาพของอังกฤษพบว่า 65%ของการคงอยู่คือการลดความไม่พึงพอใจในงานด้านสนับสนุนให้มีโอกาสมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและการได้มีโอกาสในการเรียนรู้ศึกษาเพิ่มเติมซึ่งดีกว่าการลดภาระงาน

ลอเรนน์ (Lorraine, 2005, p. 128) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและปฏิกิริยาที่เกี่ยวข้องของพยาบาลเมื่ออยู่ในระดับหัวหน้างานพบว่าในการทำงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นสิ่งใหม่สำหรับพยาบาลระดับหัวหน้างานแต่สามารถทำให้งานสำเร็จได้โดยการเรียนรู้ การศึกษาเพิ่มเติม จัดเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่สมรรถภาพ ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพยาบาลระดับหัวหน้างาน ทำให้เกิดผลดีต่อพยาบาลในการทำงาน สามารถวางแผนจัดการดูแลงานที่ยาก ซับซ้อน และเปลี่ยนเข้าสู่สภาพแวดล้อมการให้บริการด้านสุขภาพอย่างรวดเร็ว

ลีช ลินดา (Leach, 2005, pp. 228-237) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลผู้บริหารระดับสูงกับความคิดเห็นขององค์การ จากพยาบาลในโรงพยาบาลที่ให้บริการฉุกเฉินของรัฐบาลพบว่าภาวะผู้นำของพยาบาลระดับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการให้การสนับสนุนของโรงพยาบาลในการทำงาน

เบสท์ เมารีน (Best, 2004, pp. 283-290) ได้ศึกษาด้านชีวิตความพึงพอใจในงานของพยาบาลพบว่าส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานคือการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงานในการให้การบริการผู้ป่วย

บาร์บารา (Barbara, 2005, pp. 1041-2972) ได้ศึกษาตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลในรัฐ ด้านตะวันตกของประเทศอเมริกาโดยใช้ทฤษฎีของเฮซเซอร์ในการทำให้เกิดความพึงพอใจพบว่าส่วนใหญ่ปัจจัยภายในเป็นตัวที่ทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานโดยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจคือความรู้สึกประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน งานที่ทำท้าทายความสามารถ ระดับการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความสามารถในการจัดบริการให้ผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ

เวนเดอร์เลน (Wenderlein, 2003, pp. 620-628) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลและการขาดงานของพยาบาลจำนวนพยาบาล 1,020 คน พบว่าสิ่งที่มีผลทำให้เกิดการขาดงานของพยาบาลคือปัญหาขององค์การ ปัญหาการบริหารงานส่วนบุคคล และการทำงานหลายหน้าที่ในโรงพยาบาล พบความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดการขาดงานโดยตรงจากสาเหตุความเครียดในการทำงานที่หนักเกินไปส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกเพิ่มขึ้น 44%

มาจด์ (Majd, 2005, pp. 40-50) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลเปรียบเทียบกับในโรงพยาบาลเอกชนและรัฐบาลในประเทศจอร์แดน 438 คนพบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะมีงานทำในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีอยู่ได้นาน ๆ

จูเนียส (Junious, 2004, pp. 88-93) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงเรียนเมืองฮัตตันประเทศอเมริกา จากพยาบาล 71 โรงเรียนพบว่าปัจจัยที่ทำให้พยาบาลพึงพอใจในงานส่วนใหญ่คือ การได้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี และปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้พยาบาลไม่พึงพอใจในงานคือ เงินเดือนน้อย ความไม่น่าไว้วางใจ การไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร

เฟลทเชอร์ (Fletcher, 1957, pp. 814-816) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลสาธารณสุข จำนวน 40 คน พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีดังนี้

1. การทำงานในหน่วยงานมี เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ มีการประชุม มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน และมีการบริหารที่ดี
2. สภาพการทำงานดี ซึ่งรวมถึงนโยบายการบริหารบุคคลดี เงินตอบแทนดี มีความมั่นคงในงานสถานที่ทำงานสะดวกมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียง
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน
4. มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงานในกิจกรรม
5. ดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข มีเวลาสำหรับพักผ่อน

ชมิทธ์ (Schmidt, 1975, pp. 7583-A) ได้ทำการวิจัยความพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผู้บริหารมีความพอใจเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นเกือบทุกปัจจัย คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ยกเว้นความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค่าจ้าง ผู้บริหารไม่พอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหารงาน

ฮิลล์ (Hill, 1984, pp. 94-A) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ปัจจัยคือ โดยเฉพาะลักษณะงาน โอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับหน่วยงาน

สรุปจากผลการศึกษาและวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความพึงพอใจในงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่

สอดคล้องกันหรือในทางเดียวกัน โดยผู้ที่พอใจในงานจะมีผลการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการปฏิบัติงานดีกว่าผู้ที่ไม่พึงพอใจในงาน การทำงานเสริมย่อมทำให้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ของตนลดลง

ผลการศึกษาของ แบลสส์ (Bass, 1985) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในกองพันทหารและในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่าผู้นำที่น่านับถือ คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จงรักภักดีต่อองค์การ เป็นที่ยอมรับนับถือของทุกคน ผู้นำที่น่านับถือเป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายเป็นสัมพันธภาพที่รับรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เมื่อผ่านสถานการณ์ในองค์กรเกิดตกอยู่ในภาวะวิกฤต จะทำให้มีบุคคลหนึ่งที่มีลักษณะที่น่านับถือ (Charisma) มาเป็นผู้นำในการแก้ไขสถานการณ์นั้นได้ โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะดังนี้

ในการศึกษาระยะแรกของแบลสส์ (Bass, 1985) เป็นการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) เป็นเครื่องมือ โดยใช้วัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 2 ลักษณะ คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง และ ด้านการแลกเปลี่ยน โดยประเมินตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 อันดับ แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ (Perceived Unit Effectiveness) ความพยายามพิเศษของผู้ตาม (Extra Effort by Subordinates) และพึงพอใจในตัวผู้นำ (Subordinate Satisfaction) ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนและความพยายามอย่างยิ่งในการทำงานของผู้ตาม มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการยอมรับในความแตกต่างของบุคคลตามลำดับแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

ผลการศึกษาข้างต้นคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ แบลสส์, วัลด์แมน, อวอลิโอ และเบบบ์ (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987, pp. 73-87) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะ ของผู้บริหารระดับสูง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง สอดคล้องกับ เฮเตอร์ และแบลสส์ (Hater & Bass, 1988) ที่ศึกษาภาวะผู้นำระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการประเมินแล้วว่ายอดเยียม กับกลุ่มผู้บริหารทั่วไป ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มผู้บริหารยอดเยี่ยมสูงกว่ากลุ่มบริหาร

ทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการมีบาร์มี และการคำนึงถึงผู้อื่นส่วนด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่การรับรู้ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทของผู้บริหารการพยาบาลอยู่ในระดับสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ตามการศึกษาของดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafen, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของแมคเดเนียล (McDaniel & Wolf, 1992) ที่พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภท ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับสูงกว่าที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ รวมทั้งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามอยู่ในระดับสูง จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานสูง และอัตราการออกของพยาบาลต่ำด้วย

หลังจากนั้น ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafen, 1995) ศึกษาเพื่อหารูปแบบของความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด โดยนำผลการวิจัยในปี 1990 มาวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลกับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานโดยแบ่งผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่ม แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน กับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานและความพยายามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงกว่าที่ผู้บริหารสูง แต่รับรู้ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนต่ำกว่าที่ผู้บริหารรับรู้ นั้น จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานตามการรับรู้และความพยายามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

โดยสรุป ผลการวิจัยส่วนใหญ่ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ที่แตกต่างกันของทั้ง 2 กลุ่ม จะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานที่ถูกทิศทางมากขึ้น ด้วยการร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งทางด้านพยาบาลระดับปฏิบัติการเองและพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวเองอย่างถูกต้องและเหมาะสมตรงกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกโดย นำปัจจัยทางด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ และ รายได้ของพยาบาลวิชาชีพมาเป็นตัว

แปรพยากรณ์ ในการศึกษา โดยอายุ เป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลด้านหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาของอารี เพชรนุต (2530) พบว่าอายุมีส่วนทำให้บุคคลพึงพอใจหรือพึงพอใจในงาน พบว่าคนที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เช่นเดียวกับ การศึกษาของโยธิน คันสนยุทธ (2530) ในผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุและความพึงพอใจในงานพบว่าเมื่อคนงานมีอายุมากขึ้น มีแนวโน้มว่าเขาจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น ส่วนรายได้ ยังไม่พบการศึกษาวิจัยมากนัก โดยเฉพาะการวิจัยด้านรายได้ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานทั้งการศึกษาวิจัยทางด้านปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนที่มีการให้ข้อมูลซึ่งกันเป็นความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงพยาบาลเอกชน เป็นการศึกษาที่ยังไม่มีนักวิจัยศึกษามาก่อน