

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ระดับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 คน ได้รับแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 253 ฉบับ หรือร้อยละ 87.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล (ตารางที่ 2-3)

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ (ตารางที่ 4)

ส่วนที่ 3 ระดับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ (ตารางที่ 5)

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ (ตารางที่ 6)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

### ตารางที่ 2

จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจำแนกตาม อายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n = 253	ร้อยละ
<b>อายุ</b> ( $\bar{X} = 31.67$ , $SD = 4.43$ , range 23-45)		
21-30 ปี	104	41.11
31-40 ปี	146	57.70
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	3	1.19
<b>เพศ</b>		
ชาย	3	1.19
หญิง	250	98.81
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	86	34.0
คู่	155	61.26
หม้าย /หย่า /แยก	12	4.74
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี	249	98.42
ปริญญาโท	4	1.58

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการมีอายุเฉลี่ย 31.67 ปี ร้อยละ 57.70 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาคือกลุ่มอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.11 เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 98.81 มีสถานภาพสมรสคู่คิดเป็นร้อยละ 61.26 และร้อยละ 98.42 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี

## ตารางที่ 3

จำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการจำแนกตาม อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานใน  
โรงพยาบาลนี้ รายได้รวม และการได้รับการศึกษา อบรม สัมมนาด้านการบริหารการพยาบาล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน n =253	ร้อยละ
รายได้รวม (บาท / เดือน)		
7,000-10,000 บาท	53	20.95
10,001-13,000 บาท	128	50.59
13,001-16,000 บาท	52	20.55
>16,000 บาท	20	7.91
ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนี้ ( $\bar{X}$ = 5.913, SD= 4.116, range = 1-18)		
1-5 ปี	139	54.94
6-10 ปี	78	30.83
11-20 ปี	36	14.43
หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน		
งานผู้ป่วยใน	119	47.03
งานผู้ป่วยนอก/อุบัติเหตุและฉุกเฉิน	112	44.27
งานห้องคลอด	9	3.56
งานห้องผ่าตัดและวิสัญญี	4	1.58
งานอื่นๆ	9	3.56
การได้รับการศึกษา อบรม สัมมนาด้านการบริหารการ พยาบาล		
ไม่เคย	222	87.75
เคย	31	12.25

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการร้อยละ 50.59 มีรายได้รวมอยู่ระหว่าง 10,001-13,000 บาท รองลงมามีรายได้รวมระหว่าง 7,000-10,000 บาท และ 13,001-16,000 บาทมีจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 20.95 และ 20.55 ตามลำดับ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งปัจจุบันมาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 5.91 ปี ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.94 ปฏิบัติงานอยู่ในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี โดยปฏิบัติงานในงานผู้ป่วยใน และงานผู้ป่วยนอก/อุบัติเหตุและฉุกเฉิน มีจำนวนใกล้เคียงกัน ร้อยละ 47.03 และ 44.27 ตามลำดับ และส่วนใหญ่หรือร้อยละ 87.75 ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมหรือสัมมนา ด้านการบริหารการพยาบาล

## ส่วนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### ตารางที่ 4

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและแต่ละลักษณะ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การทำทนายกระบวนการ	3.09	0.63	ปานกลาง
การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	3.15	0.67	ปานกลาง
การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ	3.55	0.65	สูง
การทำตนเป็นแบบอย่าง	3.36	0.63	ปานกลาง
การเสริมสร้างกำลังใจ	3.24	0.64	ปานกลาง
โดยรวม	3.28	0.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า พยาบาลประจำการมีค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ,  $SD = 0.58$ ) เมื่อพิจารณารายลักษณะพบว่า ส่วนใหญ่ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการทำทนายกระบวนการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ,  $3.24$ ,  $3.15$  และ  $3.09$  ส่วน  $SD = 0.63$ ,  $0.64$ ,  $0.67$  และ  $0.63$  ตามลำดับ) ส่วนการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.65$ )

### ส่วนที่ 3 ระดับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ

#### ตารางที่ 5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานและระดับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ

ผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ด้านบริหารการพยาบาล	3.70	0.50	สูง
ด้านบริการพยาบาล	3.95	0.37	สูง
ด้านวิชาการ	3.45	0.58	ปานกลาง
โดยรวม	3.79	0.39	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 0.39$ ) เมื่อพิจารณาตามบทบาทหน้าที่พบว่า ด้านบริหารการพยาบาล และด้านบริการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$  และ  $3.95$  ส่วน  $SD = 0.50$  และ  $0.37$  ตามลำดับ) ส่วนด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ,  $SD = 0.58$ )

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล  
ประจำการ และผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ

ตารางที่ 6

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการ  
รับรู้ของพยาบาลประจำการ และผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	ผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ
การทำทายกระบวนกร	0.29**
การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	0.33**
การทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ	0.34**
การทำตนเป็นแบบอย่าง	0.34**
การเสริมสร้างกำลังใจ	0.33**
โดยรวม	0.36**

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล  
ประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ  
โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ( $r = 0.36$ ) เมื่อพิจารณารายลักษณะ พบว่า การทำตน  
เป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การ  
เสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำ  
การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.34, 0.34, 0.33$  และ  $0.33$  ตามลำดับ) ส่วนการทำทาย  
กระบวนกร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ กับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.29$ )

## การอภิปรายผล

ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนเขต 10 ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

### 1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการมีค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.28, SD = 0.58) เมื่อพิจารณารายลักษณะพบว่าส่วนใหญ่ ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่าง, การเสริมสร้างกำลังใจ, การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและการทำทนายกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.36, 3.24, 3.15 และ 3.09 ส่วน SD = 0.63, 0.64, 0.67 และ 0.63 ตามลำดับ) ส่วนการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$  = 3.55, SD = 0.65) (ตารางที่ 4)

ผลการศึกษานี้โดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของเมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ที่พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าพยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมเป็นบางครั้ง อาจเนื่องมาจากหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำบางลักษณะอยู่ในระดับสูง บางลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่ ไม่เคยได้รับการศึกษาหรืออบรม ด้านการบริหารมาก่อน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อีกทั้งยังขาดการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (กมลทิพย์ ตั้งหลักมันคง, 2539; เจิมจันทร์ เคชปั้น, 2533; ราณี วิริยเจริญกิจ, 2535) เมื่อมีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ต้องทำหน้าที่ในการบริหารงานในภาวะวิกฤต อาจทำให้ปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำบางด้านได้ปฏิบัติและบางด้านก็อาจไม่ได้ปฏิบัติหรือเมื่อแสดงพฤติกรรมออกมายังไม่สื่อให้พยาบาลประจำการเข้าใจและยอมรับ พยาบาลประจำการจึงรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมต่างๆ เป็นเพียงบางครั้ง มีผลให้พยาบาลประจำการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง

อีกประการหนึ่งอาจจะมองได้อีกมุมหนึ่งว่า การที่พยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับปานกลางอาจจะเป็นเพราะว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชนมักขาดการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง มีประสบการณ์การทำงานน้อยก็ต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการพยาบาล ทำให้ขาดประสบการณ์ ขาดการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่มักใช้ประสบการณ์ตรงในฐานะพยาบาลวิชาชีพมาก่อนหรือเลียนแบบ แนวคิด

ของหัวหน้าหอผู้ป่วยคนเดิม (สุมาลี จักรไพศาล, 2541) จึงอาจทำให้การตัดสินใจต่างๆ หรือความสามารถในการบริหารงาน การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในทั้ง 4 ประการไม่ชัดเจนพอ ทำให้พยาบาลประจำการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง และจากข้อมูลส่วนบุคคล (ตารางที่ 3) พบว่า พยาบาลประจำการเคยผ่านการอบรม สัมมนา ศึกษา ด้านการบริหาร การพยาบาลมีเพียงแค่ร้อยละ 12.3 จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พยาบาลประจำการไม่เข้าใจ ในพฤติกรรมภาวะผู้นำและการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกมา จึงรับรู้ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ อาจเกิดจากการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครั้งนี้ มิได้เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานเดียว แต่ได้มีการประเมินในหลายๆ หน่วยงาน ซึ่งอาจมีลักษณะงานหรือภาระงานที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้การประเมินมีหลายลักษณะแตกต่างกัน ไปส่งผลให้ค่าเฉลี่ยที่ได้ออกมาอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนผู้วิจัยขอแยก อภิปรายพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ตามลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.65$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของเมทีนี จิตรอ่อนน้อม (2542) และการศึกษาของแมคเนซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) และพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 52.57 (ภาคผนวก ก) รับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำในลักษณะนี้อยู่ในระดับสูง แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้พยาบาลผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา ได้มอบหมายงานที่สำคัญ พร้อมช่วยเหลือสนับสนุนให้โอกาสในการตัดสินใจ ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ตลอดจนได้ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้า ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีและพึงพอใจ (Kouzes & Posner, 1995) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ค่อนข้างบ่อยครั้งจึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ในระดับสูง นอกจากนี้อาจเนื่องมาจากในโรงพยาบาลชุมชนมีจำนวนพยาบาลประจำการค่อนข้างจำกัด ในการปฏิบัติงานต่างๆ ต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในงานและหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการได้ช่วยเหลือกันและกัน มีการมอบหมายงานให้อย่างทั่วถึง พร้อมให้อิสระในการปฏิบัติงาน โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะคอยช่วยเหลือสนับสนุนการตัดสินใจของพยาบาลประจำการ จึงทำให้พยาบาลประจำการมีโอกาสได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ตามความสามารถ ได้แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ประกอบกับ นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขปัจจุบัน ได้มีนโยบายให้ทุกโรงพยาบาลในสังกัดดำเนินกิจกรรม 5 ส. มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงพัฒนางาน (กร ทวีรังสี, 2542) และมีการนำระบบการประกันคุณภาพโรงพยาบาลหรือมาตรฐาน

โรงพยาบาลเข้ามาใช้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2542) ซึ่งการนำระบบการประกันคุณภาพเข้ามาในหน่วยงานจำเป็นต้องใช้แนวคิดที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานด้วยใจที่มุ่งมั่นของบุคลากร มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการนำข้อกำหนดในมาตรฐานของโรงพยาบาลเข้ามาใช้ในการทำงาน อีกทั้งในการดำเนินงานให้สำเร็จได้นั้น ต้องมีการจัดทำพันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และวางระบบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย ซึ่งก็ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2542) ด้วยเหตุนี้หัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละด้านของโรงพยาบาลและของหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการสร้างสัมพันธภาพอันก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างพยาบาลประจำการที่ทำงานด้วยกัน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของพยาบาลประจำการอย่างตั้งใจ ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ พร้อมให้อิสระในการปฏิบัติงาน และมีการสนับสนุนช่วยเหลือพยาบาลประจำการได้พัฒนาความสามารถของตนเอง ทำให้พยาบาลประจำการได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน ได้แสดงความสามารถของตนเอง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงรับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง

อย่างไรก็ตามพบว่าประจำการร้อยละ 33.99 (ภาคผนวก ก) รับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำลักษณะนี้อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า ยังมีบางโรงพยาบาลหรือพยาบาลประจำการบางส่วนรับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถเป็นบางครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในบางโรงพยาบาลหรือบางหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ มีส่วนร่วมงาน และให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเป็นเพียงบางครั้ง และถึงแม้ว่าจะได้รับนโยบายในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ หรือการนำระบบประกันคุณภาพโรงพยาบาลเข้ามาใช้แต่อาจจะยังมีบางโรงพยาบาลที่กำลังอยู่ในขั้นตอนแรกที่กำลังเริ่มปฏิบัติ หรือปฏิบัติแล้วยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร ประกอบกับ หัวหน้าหอผู้ป่วยในบางโรงพยาบาลอาจจะกำลังเริ่มศึกษางาน ยังเข้าใจในระบบงานไม่ชัดเจนจึงต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ไม่สามารถที่จะให้อิสระแก่พยาบาลประจำการในการตัดสินใจ หรือแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทำให้พยาบาลประจำการยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ จึงทำให้อาจไม่ได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านคุณภาพพบว่า ถ้าหัวหน้าหน่วยงานไม่มีบทบาทอย่างแท้จริงในการชักนำบุคลากรให้ตื่นตัวต่อการพัฒนาคุณภาพ ขาดการสื่อสารที่ีระหว่างทีมงาน ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาทการพัฒนากระบวนการ และบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน จะเป็นจุดอ่อนในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานได้

(สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543) มีผลทำให้พยาบาลประจำการบางส่วนรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง

การทำตนเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.36$ ,  $SD=0.63$ ) และพบว่า พยาบาลประจำการร้อยละ 43.48 (ภาคผนวก ก) รับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำในลักษณะนี้ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพยาบาลประจำการบางส่วน ได้รับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงตนเป็นแบบอย่างบางครั้ง อาจเป็นเพราะว่าในบางโรงพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมักมีประสบการณ์การบริหารงานน้อย อาจทำให้ขาดความชัดเจนในปรัชญาภาวะผู้นำ การแสดงตัวเป็นแบบอย่างแก่พยาบาลประจำการตามค่านิยมร่วมยังไม่มีชัดเจน หรือได้ปฏิบัติเพียงบางครั้ง อีกทั้งการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระงานมากมาย บางครั้งต้องปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าเวร รับผิดชอบงานด้านบริการด้วย จึงอาจทำให้การดำเนินโครงการต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมายแค่เพียงบางส่วน รวมทั้งการตรวจสอบการกระทำของตนเอง และผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงไว้ร่วมกันในการนำข้อมูลย้อนกลับอาจได้ปฏิบัติเพียงบางครั้ง ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับจะเป็นการประเมินผลงานและประเมินตนเองนอกจากนี้ยังเป็นการรายงานข้อมูลข่าวสาร ทำให้สามารถนำข้อมูลนั้นมาปรับปรุงให้ถูกต้องได้ดียิ่งขึ้น (Leavitt & Mueller, 1951 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์และชัยศ สันติวงษ์, 2535) ดังนั้นเมื่อพยาบาลประจำการปฏิบัติงานย่อมมีความต้องการข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงงาน หากหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความชัดเจนพอ ก็จะทำให้พยาบาลประจำการไม่มีความชัดเจนในหลักการและมาตรฐานนั้นด้วย จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการทำตนเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของเมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ที่พบว่าการทำตนเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีพยาบาลประจำการร้อยละ 42.29 (ภาคผนวก ก) ที่รับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการทำตนเป็นแบบอย่างในระดับสูง แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในบางหน่วยงานหรือบางโรงพยาบาลได้ทำตนเป็นแบบอย่างค่อนข้างบ่อยครั้ง อาจเนื่องมาจากในสภาพการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน หัวหน้าหอผู้ป่วยในบางโรงพยาบาลได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความชัดเจนในปรัชญาภาวะผู้นำ สามารถที่จะแสดงตัวเป็นแบบอย่างแก่พยาบาลประจำการตามค่านิยมร่วม ประกอบกับพยาบาลประจำการร้อยละ 45.26 (ตารางที่3) ได้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งปัจจุบันมานานกว่า 6 ปี จึงจัดว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ได้สัมผัส และปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยบ่อยครั้ง สามารถที่จะวิเคราะห์ รับรู้การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ชัดเจน ทั้งนี้เพราะว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากจะมีโอกาสเผชิญปัญหาต่างๆ มาก สามารถเลือกแนวทางปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (Kirk, 1981 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539) รวมทั้งสามารถที่จะ

วิเคราะห์เรื่องต่างๆ ได้อย่างมีวิจารณญาณ (Benner, 1984) จึงทำให้พยาบาลประจำการบางส่วนรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการทำตนเป็นแบบอย่างในระดับสูง ดังที่ คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) กล่าวว่าคนที่ผู้นำสามารถค้นหาและสร้างค่านิยมร่วมกับผู้ตามในการทำตนเป็นแบบอย่าง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกทางบวก และจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างทัศนคติที่ดีในงานและการปฏิบัติงาน สร้างทีมงาน ลดความเครียดในงาน มีความเข้าใจในงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี ในการที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

การเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.24$ ,  $SD =0.64$ ) และพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 50.20 (ภาคผนวก ก) รับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยลักษณะนี้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีภาระงานมากมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการมอบหมายงานให้พยาบาลประจำการได้ปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งก็เป็นงานที่นอกเหนือจากงานด้านบริการ ทำให้ภาระงานของพยาบาลประจำการมีเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ค่าตอบแทนได้รับน้อยลง จากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ซึ่งเป็นนโยบายการประหยัดของกระทรวงสาธารณสุข (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย, 2541) พยาบาลประจำการจึงต้องการกำลังใจ การกระตุ้น สนับสนุนรางวัลหรือการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก ทั้งนี้แรงจูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสร้างสรรค์และกระตุ้นให้มีขึ้นในหน่วยงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นของบุคคลในวิชาชีพ เป็นการบำรุงขวัญ ส่งเสริมให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน (จินตนา ตั้งวรพงศ์ชัย และสุพรรณิ สุ่มเล็ก, 2532) โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจจะได้ให้กำลังใจ มีการยกย่องชมเชยพยาบาลเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ รวมทั้งเผยแพร่ให้สังคมรับรู้ พยาบาลประจำการมีความยึดมั่นผูกพันตามค่านิยมร่วมกันเป็นเพียงบางครั้ง ซึ่งการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมด้านนี้เป็นบางครั้งอาจเป็นเพราะว่า ในสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน การฉลองความสำเร็จหรือการให้รางวัลแก่บุคลากรจึงเกิดขึ้นได้ไม่บ่อยครั้งนัก ทำให้พยาบาลประจำการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำในการเสริมสร้างกำลังใจในระดับปานกลาง

อย่างไรก็ตาม พบว่า พยาบาลประจำการร้อยละ 36.76 (ภาคผนวก ก) รับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำลักษณะนี้อยู่ในระดับสูง แสดงว่ายังมีพยาบาลประจำการจำนวนหนึ่ง รับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการเสริมสร้างกำลังใจ ค่อนข้างบ่อยครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยบางส่วนได้มองเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างกำลังใจอย่างแท้จริง จึงได้มีการสนับสนุนและกระตุ้นพยาบาลประจำการในการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยในความพยายาม และมีการฉลองความสำเร็จของพยาบาลประจำการ เพื่อเป็นการจูงใจให้การดำเนินงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังคำกล่าวของ วรูม (Vroom, 1964 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539) ที่

กล่าวว่า การที่บุคคลได้รับแรงเสริมหรือแรงจูงใจที่เหมาะสม จะเป็นตัวกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ กิลเลีย (Gillies, 1994) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการสร้างแรงจูงใจ แก่บุคลากรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลิตภาพในงานของบุคลากรอีกด้วย ดังนั้น การที่พยาบาลประจำการบางส่วนได้รับการกระตุ้น เสริมสร้างกำลังใจสม่ำเสมอ จึงทำให้พยาบาลประจำการบางส่วนรับรู้ ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับสูง

การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.15$ ,  $SD=0.67$ ) และพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 49.80 (ภาคผนวก ก) รับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำลักษณะนี้ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง หัวหน้าหอผู้ป่วยมักมีประสบการณ์การทำงานน้อย ไม่เคยผ่านงานด้านการบริหารงานมาก่อน อีกทั้งเมื่อต้องนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้ในโรงพยาบาลจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ และสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ปฏิบัติ ตลอดจนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจน จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำลักษณะนี้ในระดับปานกลาง ดังที่วัลิกา (Valiga, 1994) กล่าวไว้ว่า เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ต้องมีการสื่อความหมาย และต้องนำไปปฏิบัติได้จริง หากมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้แล้วแต่ไม่ได้สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและได้มีส่วนร่วม ก็ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่มีจินตนาการว่าอะไรที่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเท่านั้น แต่ต้องสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงจินตนาการเหล่านี้ และต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กิจกรรมการปฏิบัติที่แท้จริงได้ด้วย (เรมวาล นันท์ศุภวัฒน์, 2542)

อย่างไรก็ตามพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 33.60 (ภาคผนวก ก) รับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำลักษณะนี้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากบางหน่วยงานได้นำแนวคิดของระบบประกันคุณภาพมาใช้อย่างจริงจัง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรในการทำงาน ได้เปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และในบางโรงพยาบาลอาจมีการใช้แนวคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างชัดเจน นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมและเห็นความสำคัญ สามารถที่จะอธิบายถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และสื่อสารให้พยาบาลประจำการได้รับทราบความต้องการขององค์กรในอนาคต รวมทั้งได้เข้าร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย ดังที่ สตอห์ล (Stahl, 1998) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งดึงดูดอนาคตขององค์กร วิสัยทัศน์จะบรรลุผลสำเร็จได้บุคคลจำเป็นต้องจินตนาการเป้าหมาย และความรู้สึกไปสู่อนาคตที่เป็นไปได้ โดยผู้นำต้องร่วมแสดงวิสัยทัศน์กับบุคลากร พร้อมทั้งสนับสนุนเข้าใจบุคลากรและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากร จึงจะก่อให้เกิดผลที่ดีต่อการดำเนินงาน นอกจากนี้

นี้อาจเป็นเพราะว่าพยาบาลประจำการบางส่วนร้อยละ 45.26 ปฏิบัติงานมานานกว่า 6 ปี (ตารางที่ 3) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ เนื่องจากพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี สามารถที่จะวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ (Benner, 1984) ทำให้มีโอกาสได้เข้าร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน จึงทำให้พยาบาลประจำการบางส่วนรับรู้ bahwa หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในระดับสูง

การทำทนายกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.09$ ,  $SD=0.63$ ) และพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 54.15 ที่รับรู้ในระดับปานกลาง (ภาคผนวก ก) แสดงว่าพยาบาลประจำการได้รับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ทำทนายเพียงบางครั้ง หรือมีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพียงบางครั้ง ทั้งนี้เนื่องเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชนจะต้องรับผิดชอบงานในฝ่ายการพยาบาลมากกว่าหนึ่งงาน และบางครั้งต้องรับผิดชอบงานด้านบริการทำให้มีภาระงานที่มากมาย ซึ่งการมีภาระงานที่มากมายอาจทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความเหนื่อยล้า และความสามารถในการปฏิบัติงานลดลงได้ ดังที่แมสแลช (Maslach, 1982 cited in Gillies, 1994) กล่าวว่า การที่บุคคลมีปริมาณที่มากเกินไปความสามารถจะทำให้เกิดความเครียด และความเหนื่อยงานในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานได้ จึงอาจทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ต้องการที่จะแสวงหาสิ่งท้าทาย เวลาที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานมีน้อย การกระตุ้นบุคลากรให้ริเริ่มปฏิบัติวิธีการใหม่ๆ จึงอาจเกิดเพียงบางครั้ง นอกจากนี้ก็อาจเกิดจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในบางโรงพยาบาลมักมีประสบการณ์การทำงานน้อย ไม่เคยผ่านงานด้านบริหาร การที่จะตัดสินใจหรือทดลอง สิ่งที่จะเริ่มกระทำบางสิ่งบางอย่างยังต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หรือผู้บริหารระดับสูง ทำให้การริเริ่มแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือการทดลองทำในสิ่งที่เสี่ยงไม่ได้เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการทำทนายกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาก็ยังพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 30.04 (ภาคผนวก ก) รับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมการทำทนายกระบวนการในระดับสูง แสดงว่าในบางหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยก็ได้มีการสร้างสิ่งท้าทาย ทดลอง กล้าเสี่ยงในการทำงาน มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์กร และได้ให้โอกาสพยาบาลประจำการได้ริเริ่มและทดลองปฏิบัติวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน ค่อนข้างบ่อยครั้ง และอาจมาจากการที่พยาบาลประจำการบางส่วนได้มีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้มีโอกาสศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้แสดงออกมา ดังที่ซุลลิแวน และเดคเกอร์ (Sullivan & Decker, 1997) ได้กล่าวว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานจะทำให้เกิดความร่วมมือให้กิจกรรมการทำงาน

เกิดการเรียนรู้งาน และการสื่อสารจะช่วยให้เกิดความเข้าใจกันได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าของงานสูงก็จะแสดงความสนใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง พยายามประจําการจึงรับรู้ว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยได้แสดงการท้าทายกระบวนการในระดับสูง

อย่างไรก็ตามการรับรู้ของพยาบาลประจําการในครั้งนี้ ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการประเมินผลย้อนกลับ จากการรับรู้ของพยาบาลประจําการหลายคน จากหลายหน่วยงานและทำให้ทราบว่าสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยแสดงออกมานั้น พยาบาลประจําการรับรู้อยู่ในระดับใด เป็นร้อยละเท่าไร เมื่อจำแนกภาพให้ชัดเจนขึ้นจะมีทั้งบางส่วนรับรู้ว่าระดับสูง บางส่วนรับรู้ระดับปานกลาง สิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถปรับปรุงความถูกต้องของข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น (Leavitt & Mueller, 1951 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2535) ดังนั้นความสำคัญของข้อมูลที่ได้รับจากการรายงานของพยาบาลประจําการ จึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลย้อนกลับที่มีความสำคัญต่อหัวหน้าหรือผู้ช่วย ที่จะนำไปพิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเองต่อไป

## 2. ผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจําการ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจําการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.81$ ,  $SD=0.38$ ) และพยาบาลประจําการส่วนใหญ่รับรู้ว่ามีผลผลิตภาพในงานอยู่ในระดับสูงร้อยละ 77.47 (ภาคผนวก ก) ผลการศึกษานี้มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เช่น งานวิจัยของแมคเนซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ที่พบว่าผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจําการโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูง และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ที่ศึกษาประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลด้านผลผลิตภาพในงาน ของโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลด้านผลผลิตภาพในงานอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

อภิปรายได้ว่า การที่ผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจําการอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก การที่พยาบาลประจําการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเอง ได้มีการสนับสนุน ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นประจำ และได้ปฏิบัติตามกระบวนการก่อนข้างบ่อยครั้ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง เป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก และมีจำนวนพยาบาลประจําการค่อนข้างจำกัด เพราะว่ามีจำนวนพยาบาลประจําการในโรงพยาบาลชุมชน มีเพียงร้อยละ 40-50 ของอัตราค่าจ้างที่ควรจะเป็น (กระทรวงสาธารณสุข อ้างใน วิจิตร ศรีสุพรรณ, 2541) ได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบในงานแต่ละด้านของพยาบาลประจําการไว้อย่างชัดเจน ในการปฏิบัติงานพยาบาลประจําการจึงต้องให้การ

สนับสนุน ช่วยเหลือหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ เพื่อให้งานสำเร็จไปตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ประกอบกับ การเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ ในปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุข (2542) ได้มีนโยบายที่จะนำโรงพยาบาลไปสู่การรับรองคุณภาพ ได้จัดให้มีการนำกิจกรรม 5 ส. มาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ต้องมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนางาน จึงเป็นโอกาสที่พยาบาลประจำการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน ช่วยเหลือในงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน ได้พัฒนาทักษะ ความรู้ของตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ ดังที่เบน (Bain, 1982) กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในงาน จะสร้างแรงจูงใจ มีแรงผลักดัน ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เชื่อมมั่นในตนเอง รู้สึกมีคุณค่า เป็นเจ้าขององค์การ เกิดความผูกพันและตั้งใจทำงาน มีความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้มีความสนใจในเป้าหมาย พร้อมกับปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสภาพการทำงานที่ทำให้บุคคลได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะ การได้รับการยอมรับในความสามารถ คือ โอกาสที่มีความสำคัญต่อผลิตภาพในงาน (McNeese-Smith, 1995) นอกจากนี้อาจจะเป็นเพราะว่าพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดของรัฐ การปฏิบัติงานต่างๆ ต้องอยู่ในกฎระเบียบที่ราชการกำหนด ตามบทบาทหน้าที่ที่กระทรวงสาธารณสุข (2533) กำหนด จึงทำให้การปฏิบัติกรพยาบาลต้องปฏิบัติอย่างมีหลักการ เทคนิค และวิธีการต่างๆ ในการสนับสนุน ช่วยเหลือในงานอย่างเข้มงวดถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดที่เป็นอันตรายต่อชีวิตคนได้ จึงทำให้พยาบาลประจำการต้องให้การช่วยเหลือ สนับสนุนงานอย่างเคร่งครัด จริงจัง การปฏิบัติงานได้แสดงถึงจุดยืนในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง และพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือ สนับสนุนในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และจากสภาพการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันถึงแม้ว่าพยาบาลประจำการจะต้องมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นและต้องปฏิบัติงานมากมายจากภาระหน้าที่ก็ตาม แต่พยาบาลประจำการก็ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยินดีให้การสนับสนุน ทูมเท ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ผลิตภาพในงานอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาตามบทบาทหน้าที่ในแต่ละด้าน พบว่า ผลิตภาพด้านบริหารการพยาบาล และด้านบริการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$  = 3.95 และ 3.70 ส่วน  $SD$  = 0.37 และ 0.50 ตามลำดับ) ส่วนด้านวิชาการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.45 ส่วน  $SD$  = 0.58) อภิปรายได้ดังนี้

ผลิตภาพในงานด้านบริหารการพยาบาลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และพยาบาลประจำการส่วนใหญ่รับรู้ว่าผลิตภาพในงานด้านการบริหารการพยาบาลในระดับสูง ร้อยละ

66.0 (ภาคผนวก ก) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากที่โรงพยาบาลชุมชน 30 เดียง เป็นองค์การขนาดเล็ก มีบุคลากรจำกัด ทำให้พยาบาลประจำการส่วนใหญ่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลืองานในหน่วยงานค่อนข้างบ่อยครั้งในการวางแผนปฏิบัติงานหรือพัฒนาหน่วยงาน ได้รับทราบเป้าหมายของหน่วยงานและสามารถให้คำชี้แนะ สนับสนุนผู้ร่วมวิชาชีพและผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสม ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบอยู่ค่อนข้างบ่อยครั้ง นอกจากนี้พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชนต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเวร ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำ เพื่อให้การช่วยเหลือ ซึ่งแนะผู้ร่วมทีมในการปฏิบัติตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังมีอำนาจหน้าที่ในการที่จะสนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกทีมโดยการมอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมแต่ละคน ซึ่ง ฟาริดา อิบราฮิม (2535) กล่าวว่า การที่พยาบาลประจำการมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ทำอยู่จะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานแก่พยาบาลประจำการมาก เนื่องจากทำให้พยาบาลประจำการสามารถปฏิบัติงานหรือตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันพยาบาลประจำการยังต้องให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเกี่ยวกับการดูแลความเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมที่จะใช้ตลอดเวลา และสามารถประสานงานกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้การดำเนินงานไปได้ด้วยดี ดังที่บิวโน (Bueno, 1991) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พยาบาลประจำการได้มีบทบาทเป็นทั้งผู้บริหารการพยาบาล เป็นผู้นิเทศ เป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาล และเป็นผู้ประเมินงานการรักษาพยาบาล เป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์และคำกล่าวของเบน (Bain, 1982) ที่ว่าเมื่อบุคลากรได้เข้ามารับทราบเป้าหมายของงาน พร้อมมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินการจะเป็นสิ่งจูงใจและส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับในความรับผิดชอบ พร้อมทั้งเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุด นั่นก็คือการมีผลิตภาพในงานที่สูงตามมา ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงรับรู้ถึงการสนับสนุน ช่วยเหลืองานด้านการบริหารจัดการ ให้เกิดผลิตภาพในงานอยู่ในระดับสูง

อย่างไรก็ตาม พบว่ายังมีพยาบาลประจำการร้อยละ 26.09 (ภาคผนวก ก) รับรู้ผลิตภาพในงานด้านการบริหารการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า พยาบาลประจำการบางส่วนรับรู้ว่าตนเองได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือด้านบริหารการพยาบาลเพียงบางครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพยาบาลประจำการส่วนนี้อาจเพิ่งสำเร็จการศึกษา ทำให้ประสบการณ์ในงานด้านการบริหารมีน้อยแต่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทีม ต้องมีการมอบหมายงานแก่สมาชิกทีม การตัดสินใจต่างๆ อาจยังต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชา เช่น ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย หรือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลก่อน ทำให้โอกาสในการสนับสนุนช่วยเหลืองานด้านการบริหารการพยาบาลในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมหรือการมอบหมายงานแก่สมาชิกทีม รวมทั้งการประเมินควบคุมตรวจสอบการ

ปฏิบัติงานพยาบาลของสมาชิกทีมมีเพียงบางครั้งเท่านั้น ดังการศึกษาของสมลักษณ์ สุวรรณมาลี (2539) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ เมื่อพยาบาลประจำการมีระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น ก็จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยจึงทำให้พยาบาลประจำการส่วนหนึ่งรับรู้ผลผลิตภาพในงานด้านบริหารการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านบริการพยาบาล พบว่า ผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการด้านบริการพยาบาลอยู่ในระดับสูง และพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ร้อยละ 83.80 (ภาคผนวก ก) รับรู้ผลผลิตภาพด้านนี้ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานบริการพยาบาลเป็นหน้าที่หลักของพยาบาลประจำการ เนื่องจากภาระหน้าที่ด้านบริการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนมีมากที่สุดถึงร้อยละ 50 ของงานทั้งหมด (กระทรวงสาธารณสุข, 2533) อีกทั้งการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมง ลักษณะงานจึงเป็นงานประจำที่พยาบาลประจำการจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ทำให้พยาบาลประจำการต้องมีการสนับสนุนงานด้านนี้ค่อนข้างบ่อย มีโอกาสรับผิดชอบงานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือผู้ป่วยโดยตรง ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการดูแลช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับผู้ป่วยอย่างเต็มที่ โดยการมุ่งเน้นสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลและป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดหรือภาวะแทรกซ้อนแก่ผู้รับบริการ และจากลักษณะงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชน ที่บางครั้งต้องปฏิบัติงานแทนแพทย์ในด้านการช่วยเหลือตรวจรักษาพยาบาลเบื้องต้น ทำให้พยาบาลประจำการต้องมีการตัดสินใจช่วยเหลือ ผู้ป่วยในเบื้องต้นก่อนที่แพทย์จะมาถึง พยาบาลประจำการจึงต้องมีการใช้ความรู้ความสามารถของตนในการให้บริการพยาบาลค่อนข้างบ่อยครั้ง และสามารถร่วมอภิปรายกับทีมสุขภาพอื่นๆ เกี่ยวกับแผนการดูแลผู้รับบริการได้อีกทั้งเมื่อมีการนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้ ทำให้พยาบาลประจำการ ต้องมีการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สนับสนุน ช่วยเหลืองานบริการอย่างเต็มความรับผิดชอบพร้อมกับการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ในการช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน และคำนึงถึงคุณภาพในงาน เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ และงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ว่าได้สนับสนุน ช่วยเหลืองานด้านบริการพยาบาล จนเกิดผลผลิตภาพในงานระดับสูง

ด้านวิชาการ ผลการศึกษาพบว่าผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 55.33 (ภาคผนวก ก) รับรู้ผลผลิตภาพในงานด้านวิชาการระดับปานกลาง แสดงว่าพยาบาลประจำการส่วนหนึ่งได้ให้การสนับสนุนงานด้านวิชาการเป็นเพียงบางครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชน มีภาระงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานในบทบาทด้านการบริการ (ร้อยละ 50) ต้องอยู่เวรเป็นจำนวนมาก จึงอาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษา ค้นคว้าหรือมีส่วนร่วมในงานด้านวิชาการ

หรือในบางครั้งอาจจะขาดโอกาสในการเข้าร่วมประชุมวิชาการของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบุคลากรมีจำกัด ทำให้การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านนี้มีเพียงบางครั้ง สำหรับการสนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกทีมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล รวมทั้งการช่วยเหลือแก้ปัญหาต่างๆยังมีน้อย หรืออาจได้ปฏิบัติเพียงบางครั้ง เนื่องจากพยาบาลประจำการบางส่วนมีประสบการณ์การทำงานน้อยเพียง 1-5 ปี เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักขาดความมั่นใจ ทำให้ไม่สามารถไปแนะนำผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลประจำการส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 98.42 ทำให้การนำผลการวิจัยมาใช้มีน้อย หรืออาจมีความเข้าใจในผลการวิจัยไม่ชัดเจนพอเนื่องจากการศึกษาระดับปริญญาตรีจะเป็นการศึกษาแค่การทำวิจัยเบื้องต้นเท่านั้น ซึ่งโรเจอร์ (Roger อังใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์จะมีส่วนช่วยให้บุคคลมีความรอบคอบ มีเหตุผล และช่วยให้สามารถเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ประกอบกับโรงพยาบาลชุมชนบางแห่งอยู่ห่างไกล ไม่มีห้องสมุด หรือแหล่งค้นคว้าทางวิชาการที่พยาบาลประจำการสามารถใช้บริการได้อย่างสะดวกในยามว่าง ทำให้การค้นคว้า หรือการนำผลการวิจัย ความรู้ใหม่ๆ มาใช้อาจมีน้อย ทำให้พยาบาลประจำการไม่เชี่ยวชาญเท่าที่ควร แต่จะอาศัยประสบการณ์ตรงในการเผยแพร่ความรู้แก่ชุมชนในรูปแบบของการให้สุขศึกษา หรือคำแนะนำแก่ผู้ป่วยและญาติ และจะมีโอกาสพัฒนางานวิชาการของตนเองเมื่อต้องมีการทำผลงานทางวิชาการเพื่อปรับตำแหน่ง จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือให้เกิดผลิตภาพในงานด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ดังการศึกษาของนิตยา อินกลิ่นพันธ์ (2539) ที่พบว่า การได้รับการอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้สมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แสดงว่าการที่พยาบาลประจำการได้รับการอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาลจะทำให้มีสมรรถภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับสูง ในทางตรงกันข้ามพยาบาลประจำการที่ไม่ได้รับการอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาลจะทำให้รับรู้ถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนในระดับต่ำ

ผลการศึกษายังพบว่าพยาบาลประจำการร้อยละ 35.18 รับรู้ผลิตภาพในงานด้านวิชาการในระดับสูง อาจมาจากการที่พยาบาลประจำการบางส่วนหรือ ร้อยละ 45.26 มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลแห่งปัจจุบันมานานกว่า 6 ปี สามารถแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีวิจารณญาณ มีความรอบคอบ มีเหตุผล จึงต้องมีการพัฒนางานวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะเป็นผู้นำในการอบรมวิชาการ และนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติการพยาบาล สามารถจัดการแก้ปัญหาด้านการรักษาพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ระดับรอง มีส่วนร่วมสนับสนุนสมาชิกทีมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล ทำให้พยาบาลประจำการส่วนนี้รับรู้

ว่าได้สนับสนุน ช่วยเหลืองานด้านวิชาการในระดับสูง ดังที่เบน (Bain, 1982) กล่าวว่า การศึกษา และประสบการณ์เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดผลิตภาพในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน มีอิทธิพลต่อการเกิดผลิตภาพ

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.38$ ) (ตารางที่6) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ ผลการศึกษาครั้งนี้ยังคล้ายคลึงกับงานการศึกษาของแมคเนซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงปานกลางกับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เมื่อพยาบาลประจำการรับรู้ว่าการภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูง ก็จะทำให้ผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการสูงขึ้นด้วย แต่เมื่อพยาบาลประจำการรับรู้ว่าการภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับต่ำก็ทำให้ผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงว่าการภาวะผู้นำมีผลส่งเสริมต่อผลิตภาพในงานจริง ดังที่ ชาญชัย อาจิณสมจาร (2535) กล่าวว่าหัวหน้างานระดับต้น จะมีบทบาทที่สำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพในงาน และการศึกษาของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ที่พบว่าเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทুমเทพปฏิบัติงานให้เกิดผลิตภาพ ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำของคูซส์และโพสเนอร์ จัดได้ว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้บริหารได้ปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงปฏิรูป ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดผลิตภาพในงาน ดังการศึกษาของอัญชลี มากบุญส่ง (2540) ที่ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำของแบสส์ ซึ่งแม้ว่าจะเป็นคนละแนวคิดแต่ก็พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำถึงปานกลางกับประสิทธิผล ของกลุ่มงานการพยาบาลด้านผลิตภาพในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เงื่อนไขต่างๆในการบริหารลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Yulk, 1994) เช่นเดียวกับการศึกษาของ ฟอกซ์ ฟอกซ์ และเวลล์ (Fox, Fox, & Wells, 1999) ที่พบว่าการทำงานตามหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีผลต่อผลิตภาพ

ในงานของบุคลากรทางการพยาบาลมากที่สุด แต่จากผลการศึกษาที่พบว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า น่าจะมีปัจจัยอื่นอีกที่เกี่ยวข้องอันที่จะสามารถทำให้เกิดผลิตภาพในงานได้ ดังการศึกษาของแมคเนซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันในงานก็มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพในงานได้เช่นกัน นอกจากนี้ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดผลิตภาพในงานอีกด้วย (Benefield, 1996)

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละลักษณะ พบว่า การทำทนายกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับผลิตภาพในงาน ( $r = 0.29$ ) ส่วนการทำคนเป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการส่งเสริมให้กำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับผลิตภาพในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.34, 0.34, 0.33, 0.33$ ) (ตารางที่ 6)

ซึ่งการที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ จะทำให้เกิดผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โดยสามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละลักษณะ ดังต่อไปนี้

การทำทนายกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับผลิตภาพในงาน ซึ่งผลการศึกษาเช่นนี้ ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการให้เกิดผลิตภาพในงานนั้น พยาบาลประจำการได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลืองานตามบทบาทหน้าที่ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการปฏิบัติงานอย่างมีเทคนิค หลักการ อย่างเคร่งครัดภายใต้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง พร้อมทั้งจะสนับสนุนช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่อยู่แล้ว ถึงแม้ว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยได้ริเริ่มสิ่งที่ทำทนาย หรือ กระตุ้นพยาบาลประจำการให้ทำสิ่งที่ทำทนาย จึงไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภาพในงานของพยาบาลมากนัก ทำให้มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ นอกจากนี้อาจเป็นเพราะยังมีลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน และถึงแควดล้อมที่เกี่ยวข้องกับพยาบาลประจำการอีกที่มีความสำคัญ และมีผลต่อผลิตภาพในงานได้ดีกว่า ดังการศึกษาของแมคเนซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ที่นอกจากจะพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพในงานแล้ว ยังพบว่าความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากรก็มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพในงานเช่นกัน

การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับผลิตภาพในงาน แสดงว่าเมื่อหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสวงหาแนวร่วมในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ โดยให้พยาบาลมีการคิดสร้างสรรค์ มองภาพอนาคตขององค์การ เข้าร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้พยาบาลประจำการรับทราบ จะทำให้พยาบาลประจำการเกิดการยอมรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิตภาพ ดังที่ยูปีนิค (Upenieks, 1998) กล่าวว่า การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้พยาบาลประจำการรับทราบ ทำให้พยาบาลยอมรับในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถค้นหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพ มีความสำนึกตามหน้าที่รับผิดชอบในงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดผลผลิตภาพในงาน นอกจากนี้ การมีวิสัยทัศน์ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างแรงดึงดูดไปยังอนาคต และจะกระตุ้นพยาบาลประจำการให้ค้นพบบทบาทของตนเองในองค์กรและได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ ทำให้รู้สึกว่างานที่ทำงานมีความหมาย (Baker, 1990; Charlton, 1992)

การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับผลผลิตภาพในงาน แสดงว่าการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้การสนับสนุนความร่วมมือในการส่งเสริมเป้าหมายร่วมกับพยาบาลประจำการ สร้างความไว้วางใจแก่พยาบาลประจำการ และพัฒนาความสัมพันธ์ให้พยาบาลประจำการ ได้มีอำนาจในการแสดงความคิดเห็นให้ทางเลือก มีการมอบหมายงานที่สำคัญแก่พยาบาลประจำการและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมแก่พยาบาลประจำการ ทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกมีพลังอำนาจ รู้สึกว่าตนมีความสามารถ ได้รับความไว้วางใจ จึงทำให้พยาบาลประจำการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในการทำงานให้เกิดผลผลิตภาพมากที่สุด ดังที่ บูเยน (Booyens, 1993) กล่าวว่าเมื่อพยาบาลรู้ว่างานของตนเองมีความหมาย ได้รับการส่งเสริมภาระงานที่สำคัญ ได้รับอำนาจหน้าที่และได้แสดงถึงผลจากการกระทำของตน จะทำให้งานของพยาบาลมีผลผลิตภาพ

การทำตนเป็นแบบอย่าง มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับผลผลิตภาพในงาน แสดงว่าการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ทำตนเป็นแบบอย่างแก่พยาบาลประจำการ โดยปฏิบัติตามค่านิยมร่วมกัน มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองและพยาบาลประจำการให้เป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงไว้ร่วมกับพยาบาลประจำการ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับประเมินผลงานและเป็นแนวทางแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ทำให้พยาบาลประจำการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้อง ชัดเจนในการปรับปรุงงาน เกิดแรงผลักดันให้พยาบาลประจำการรู้สึกตั้งใจทำงาน พัฒนางานของตนที่ละน้อย ให้เกิดผลผลิตภาพในงานเพิ่มมากขึ้น ดังการศึกษาของแมคเนซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ที่พบว่าการทำตนเป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน จะมีผลต่อการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการให้เกิดผลผลิตภาพได้ดี เช่นเดียวกับที่ เบน (Bain, 1982) ได้กล่าวไว้ว่า การที่หัวหน้าหน่วยงานเป็นตัวอย่างที่ดีและมีมาตรฐานสูง เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ป่วยปฏิบัติเกิดการสนับสนุนงานในองค์กรให้เกิดผลผลิตภาพ

การเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับผลิตภาพในงาน แสดงว่าคนที่หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติได้มีการเสริมสร้างกำลังใจ ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการ และคาดหวังเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จของพยาบาลประจำการ พร้อมยกย่องชมเชย เมื่องานสำเร็จ มีการสนับสนุนให้กำลังใจ กระตุ้นให้พยาบาลประจำการตระหนักในคุณค่าของงาน ให้รางวัลสำหรับพยาบาลประจำการที่ได้ช่วยให้โครงการสำเร็จ พร้อมทั้งมีการฉลองความสำเร็จของทีมร่วมกัน และให้การสนับสนุนให้กำลังใจอย่างเต็มที่สำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือของพยาบาลประจำการนั้น ทำให้พยาบาลประจำการเกิดกำลังใจ ที่จะสนับสนุน ช่วยเหลือปฏิบัติงานให้บรรลุผล เกิดผลิตภาพในงาน ดังที่ จินตนา ตั้งวรพงศ์ชัย และสุวรรณีย์ สุ่มเล็ก (2532) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีการชมเชยให้กำลังใจ พยาบาลจะมองเห็นคุณค่าของงาน ร่วมมือร่วมใจปรับปรุงงานให้มีระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การเสริมสร้างกำลังใจยังจะทำให้พยาบาลประจำการเกิดความกระตือรือร้นแข่งขัน สนุกในงานและพร้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดผลิตภาพในงานมากยิ่งขึ้น (McNeese-Smith, 1995) เช่นเดียวกับที่ซิมส์ (Sims อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ได้กล่าวว่า การยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือว่าผู้ตามทำงานดี ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งก็คือการเกิดผลิตภาพนั่นเอง จึงทำให้พฤติกรรมภาวะผู้นำในการเสริมสร้างกำลังใจมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ