

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND EFFECTIVENESS OF NURSES WORKING AT CHULABHORN HOSPITAL

Received: September 27, 2018

Revised: December 10, 2019

Accepted: December 14, 2018

เสาวनीย์ วงษ์พัชรวารากุล*

Saowanee Wongpatcharawarakul*

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์**

Sivanun Sivapitak**

โสภณ แยมกลิ่น***

Sophon Yamklin***

นิตติ มุขยวงศา****

Niti Mukayavongsa****

พิมญาดา งามาม*****

Pimyada Pangam*****

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

* Graduate student, Master of Business Administration, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

* Email: saowanee_aey@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์และปริญญาเอก วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

** Assistant Professor and Ph.D, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

** Email: sivanun.sik@dpu.ac.th

*** ปริญญาเอก คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** Ph.D., Faculty of Economics, Kasetsart University

*** Email: sophon.y@ku.th

**** อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

**** Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

**** Email: niti.muk@dpu.ac.th

***** อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

***** Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

***** Email: pimiyada.pan@dpu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ อย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 187 คน โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose Sampling) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment Correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.87$) แยกเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูง ดังนี้ 1.ด้านการให้การสนับสนุน ($\bar{X}=3.98$) 2.ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=3.96$) 3.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ 4.การสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X}=3.91$) 5.ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.84$) 6.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.82$) และ 7.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=3.64$) ตามลำดับ 2.ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ในภาพรวม ($\bar{X}=3.99$) อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้านพบว่า 1.ด้านคุณภาพ ($\bar{X}=4.25$) อยู่ในระดับสูงมาก 2.ด้านการพัฒนา ($\bar{X}=4.15$) อยู่ในระดับสูง 3.ด้านประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.94$) อยู่ในระดับสูง 4.ด้านความพึงพอใจ ($\bar{X}=3.93$) อยู่ในระดับสูง 5.ด้านผลผลิตและด้านการปรับตัว ($\bar{X}=3.82$) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ 3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

Abstract

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

The results of this study showed that: 1. The leadership level of professional nurses in Chulabhorn Hospital was at a high level. ($\bar{X}=3.87$). All of them were high level as follows: 1. Support ($\bar{X}=3.98$) 2. Individual Consideration ($\bar{X}=3.96$) 3. The influence of ideology and 4. Motivation ($\bar{X}=3.91$) 5. The development of vision ($\bar{X}=3.84$) 6.The inspirational motivation ($\bar{X}=3.82$) and 7. The Intellectual stimulation ($\bar{X}=3.64$), respectively. 2. The effectiveness of professional nurses working in Chulabhorn hospital as a whole ($\bar{X}=3.99$) was high. It was found that: 1.The quality ($\bar{X}=4.25$) was highest. 2. Development ($\bar{X}=4.15$) was high. 3. The efficiency ($\bar{X}=3.94$) was high. 4. Satisfaction ($\bar{X}=3.93$) was high. 5. The productivity and 6. Adaptability ($\bar{X}=3.82$) were high, respectively. 3. Relationship between leadership of professional nurses and work performance in Chulabhorn hospital. Have a positive relationship Moderate the correlation coefficient ($r=0.53$) was statistically significant at 0.05 level

Keywords: Leadership, Effectiveness of Working

บทนำ

ด้วยพระกรุณาธิคุณใน ศาสตร์อาจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงมีพระดำริให้ “โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นโรงพยาบาลทั่วไป” ในโอกาสวันคล้ายวันประสูติ 4 กรกฎาคม 2558 ทรงปรับแนวพระนโยบายของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ให้เพิ่มการรักษาแบบทั่วไปเพื่อให้ครอบคลุมโรคต่างๆ มากขึ้น ด้วยมีจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีใช้เฉพาะผู้ป่วยโรคมะเร็งเท่านั้น ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดสร้างอาคาร “ศูนย์การแพทย์ภัทรมาหาราชานุสรณ์” เพื่อเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ในปี พ.ศ. 2560 โดยศูนย์การแพทย์แห่งใหม่จะเป็นโรงพยาบาลจุฬารัตน์ส่วนต่อขยายขนาด 400 เตียง นอกจากนี้ ด้วยพระวิสัยทัศน์และสายพระเนตรที่ยาวไกลว่าควรมีการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพอ ฉะนั้น การทรงงานพัฒนาเพื่อก้าวไปข้างหน้าอีกประการหนึ่ง คือ การจัดตั้ง “วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ” หน่วยงานภายใต้ราชวิทยาลัย จุฬารัตน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ ด้วยเทคนิคการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยคาดหวังให้ประสิทธิภาพการศึกษา และการวิจัยของวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ จะส่งผลดีเกื้อหนุนผลของงานรักษาพยาบาล ของศูนย์การแพทย์ภัทรมาหาราชานุสรณ์ และในโอกาสที่ ศาสตร์อาจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเจริญพระชนมายุครบ 5 รอบ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 เพื่อเฉลิมพระเกียรติในโอกาสสมหามงคลดังกล่าว ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์จึงได้ดำเนินโครงการจัดสร้างอาคารบนพื้นที่ 17 ไร่ ตั้งอยู่ภายในศูนย์ราชการฯ โซนซี ถนนแจ้งวัฒนะ เพื่อขยายการให้บริการของโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นอาคารผู้ป่วยทั่วไป และผู้ป่วยฉุกเฉิน ให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยโรคอายุรกรรมทั่วไป และโรคเฉพาะทางโรคหัวใจและหลอดเลือด ขนาด 50 เตียง โดยเสด็จทรงเปิดอาคารในวันที่ 1 ธันวาคม 2560 ทรงพระราชทานนาม “ศูนย์การแพทย์จุฬารัตน์เฉลิมพระเกียรติ”

ดังนั้น ความต้องการพยาบาลวิชาชีพจึงเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับพันธกิจดังกล่าว แต่ในทางกลับกัน ยังมีพยาบาลวิชาชีพลาออกและโอนย้าย ด้วยเหตุผลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การบริหารจัดการของหัวหน้าหรือหัวหน้าแผนกงาน จากสถิติในปี 2557-2558 พบว่า พยาบาลลาออกร้อยละ 9.48 และ 17.74 ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้พยาบาลที่ยังอยู่เกิดความเหนื่อยล้าขาดแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตลดลง และส่งผลให้พยาบาลลาออกจากองค์กรในที่สุด ซึ่งถ้าเปรียบองค์กรหรือหน่วยงานเป็นร่างกายของมนุษย์ ผู้บริหาร (Manager) จะเปรียบเสมือนเป็นส่วนสมองขององค์กรเพราะเป็นผู้สร้างระบบ กำหนดกฎเกณฑ์และขับเคลื่อนให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปตามที่ต้องการในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะเปรียบเสมือนเป็นหัวใจขององค์กร เพราะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นอำนวยความสะดวก และทำงานร่วมกับคนในองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นในการนำองค์กรให้เดินก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่การทำงานขององค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานจะสำเร็จได้หรือไม่จึงต้องการความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ผู้ที่จะนำผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องทำให้อยากทำตามรอยตามด้วย ผู้นำที่แท้จริงจึงไม่ควรใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ แต่จะต้องเน้นที่การเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันไปจากสิ่งเดิม โดยผู้นำต้องทำตนให้เป็นแบบอย่าง (สุพัตรา วัชรเกตุ, 2557, น. 59) ดังนั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากในการเป็นผู้นำเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ จะพบว่านักทฤษฎีหลายท่าน มุ่งประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีของแบส (Bass, 1985, p. 31) และที่พัฒนาใหม่ (Bass and Bruce, 1994, p. 19) เนื่องจากเห็นว่าสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นคือการแสดงบุคลิกภาพที่น่านับถือของตัวผู้นำเอง และผู้นำแต่ละคนมักจะมีพฤติกรรมที่ผสมผสานความเป็นผู้นำแต่ละแบบในสัดส่วนปริมาณที่แตกต่างกันไปมากกว่าที่จะมาเป็นการแสดงความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

แสดงออกที่ผสมผสานกันไปใน 2 ลักษณะคือ ผู้นำมีพฤติกรรมที่ต้องการจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ได้แก่ 1.การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้นทางปัญญา 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและผู้นำแบบจัดการ และดันแฮม และคลาเฟน (Dunham and Klafehn, 1990, p. 28) ได้นำแนวคิดดังกล่าวจากการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถยอดเยี่ยมโดยศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่รับรู้เหมือนกันว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าแบบจัดการแต่ผู้บริหารจะประเมินตนเองสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อการยอมรับ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและศรัทธา ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหมาะสมย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจรวมทั้งความเลื่อมใสต่อผู้บริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงด้วย งานของหน่วยงานก็จะสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำไม่เหมาะสมย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อถือ ความเลื่อมใสและศรัทธาต่อผู้บริหารและขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการบริหารงานและการสร้างการเปลี่ยนแปลงในงาน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์เพื่อใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ นับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ และสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีสัตว์ที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร (Trewatha and Newport, 1982, p. 383 อ้างใน ธิติมา ไชยมงคล, 2558, น.1) และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, pp. 3-4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่าการให้

รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม โดยผ่านการมอบหมายงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986, pp. 27-32) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งมีภารกิจและลักษณะแตกต่างกัน โดยสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ในประเด็นที่ว่า ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง หลายด้าน เช่น การแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้างขึ้น วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไปและต้องแข่งขันกับต่างชาติในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษา Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และการให้องค์กรสนับสนุนหรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ คือรู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing The Need for Change) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (Creating A New Vision) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Institutionalizing The Change)

Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (2005, pp. 286-289) กล่าวว่า ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้ (1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน (2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น (3) ตระหนักถึงมุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง (4) เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่ทำงานภายในบริษัทเดิม (5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

จากทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความมีพลังอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะความเป็นผู้นำ มีการเรียนรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับองค์กร และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ประสิทธิผลในองค์กร

ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (integration) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (adaptability) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม (social relevance) และผลผลิตขององค์กร (productivity)

ประสิทธิผลตามแนวคิดของ Ivancevich และ Matteson (2002) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ คุณภาพ (Quality) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงาน ในการบริการที่มีคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ และสอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหน่วยงานมีวิธีการแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ผลผลิต (Productivity) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงาน ว่ามีการบริหารเวลา การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม มีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอในให้บริการ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์ที่สำคัญ รวมทั้งให้ดูแลได้อย่างถูกต้องปลอดภัยจากภาวะเสี่ยง และภาวะแทรกซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้น

ประสิทธิภาพ (Efficiency) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงาน ที่ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรทั้งทางบุคคล เวลา และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ รวมถึงการเก็บบำรุงรักษาให้คงสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อให้การผลิตหรือการบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา คำนึงถึงต้นทุนที่เหมาะสมในการให้บริการแต่ละรายสมเหตุผล

ความพึงพอใจ (Satisfaction) การรับรู้ที่มีต่อความรู้สึกของบุคลากรในหน่วยงาน ว่ามีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติ ไม่มีการแสดงพฤติกรรมโยกย้ายงาน เบื่อชาและคับข้องใจ ในงาน ไม่ต้องการลาออกหรือขาดงาน

ด้านการปรับตัว (Adaptiveness) การรับรู้ที่มีต่อการตอบสนองและพร้อมที่จะยอมรับระเบียบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาการบริการที่สอดคล้องกับนโยบาย

การพัฒนา (Development) การรับรู้ที่มีต่อการพัฒนางานภายในหน่วยงาน ให้เป็นไปตามการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีการจัดเตรียมแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน สนับสนุนในการศึกษาต่อ การศึกษาเฉพาะทาง รวมถึงการจัดเตรียมการอบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ตลอดจนการให้เวลาและโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

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

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผลของการศึกษาค้นหาข้อมูลงานวิจัย มีผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ไว้ดังนี้

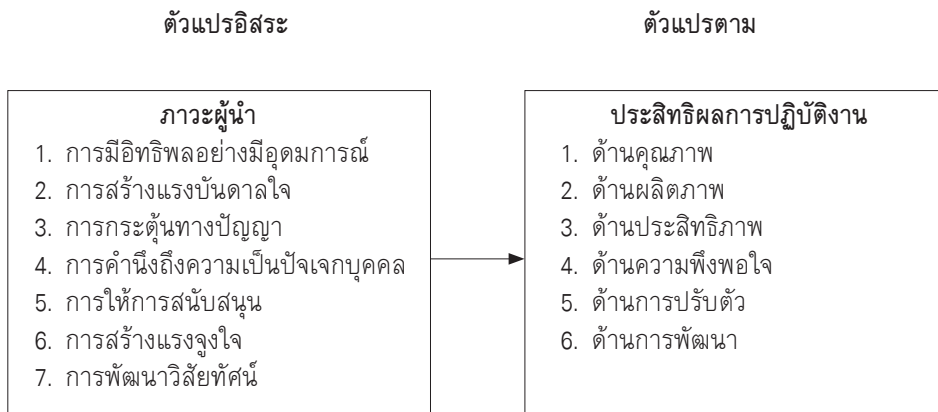
จารุณี อภิฐารมณ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของหน่วยงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการมีส่วนร่วมในงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.64$, $SD = .40$) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.86$, $SD = .54$) การมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.35$, $SD = .52$) 2) การมีส่วนร่วมในงานและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .680$)

ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานและประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1. การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.34, 3.97 และ 3.92 จากช่วงคะแนน 1-5 ตามลำดับ) 2. การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 204 คน

1.2 ตัวอย่างการคัดเลือกตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose Random Sampling) โดยเป็นพยาบาลวิชาชีพมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 187 คน

2. เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงานการพยาบาลที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ คำถามเป็นแบบเลือกตอบ

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

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลของหน่วยงาน มุ่งองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านคุณภาพ 2.ด้านผลิตภาพ 3.ด้านประสิทธิภาพ 4.ด้านความพึงพอใจ 5.ด้านการปรับตัว 6.ด้านการพัฒนา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert)

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปรับปรุงแก้ไข

3.2 นำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับที่ทำการวิจัยจำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน โดยผลของการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0

3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับพยาบาลวิชาชีพสถาบันบำราศนราดูร เมื่อนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วย Cronbach's Alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.8786 ซึ่งมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 0.7) จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหน้าที่สื่อจากโครงการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตไปยังผู้บริหารโรงพยาบาลจุฬารัตน์เพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการวิจัยในคนโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ทำการเก็บข้อมูลในวันราชการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 14.00 – 16.00 น. โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบมีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purpose sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างกับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป ในวันราชการตั้งแต่วันที่ 11 พฤษภาคม 2561-19 มิถุนายน 2561 จนได้ครบ 187 คน ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ไปตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาดำเนินการวิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน คือ 1.วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2.วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 3.วิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 4.การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 20-29 ปี จำนวน 95 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.80 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 153 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.82 มีประสบการณ์การปฏิบัติในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 ปีขึ้นไป จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.96 และปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน จำนวน 75 ราย คิดเป็น ร้อยละ 40.11

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

พบว่าระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 แยกเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกด้านการให้การสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับสูง รองลงด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและการสร้างแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับสูง ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับสูงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูงและด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับสูงตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมา ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับสูง ด้านประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูงด้านความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับสูงด้านผลผลิตและด้านการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตัวแปร	ด้าน คุณภาพ Y ₁	ด้าน ผลิตภาพ Y ₂	ด้าน ประสิทธิภาพ Y ₃	ด้านความ พึงพอใจ Y ₄	ด้านการ ปรับตัว Y ₅	ด้านการ พัฒนา Y ₆	Y _{tot}
ภาวะผู้นำ							
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	.37**	.30**	.36**	.42**	.38**	.35**	.44**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.46**	.36**	.45**	.41**	.36**	.39**	.49**
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.48**	.39**	.46**	.47**	.44**	.45**	.54**
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(X ₄)	.50**	.34**	.44**	.41**	.42**	.39**	.49**
5. การให้การสนับสนุน (X ₅)	.49**	.37**	.45**	.48**	.44**	.42**	.54**
6. การสร้างแรงจูงใจ(X ₆)	.46**	.39**	.45**	.47**	.42**	.43**	.52**
7. การพัฒนาวิสัยทัศน์(X ₇)	.47**	.32**	.47**	.48**	.45**	.44**	.49**
รวม (X_{tot})	.49**	.38**	.46**	.46**	.43**	.42**	.53**

**p<.05

จากตารางพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง โดยมีการให้กำลังใจ และดูแลผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการ ฯลฯ มีการ กำหนดหน้าที่ที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความสนใจของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีการใช้หลักการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแบบสัสและบรูซ (Bass & Bruce, 1994) ที่ว่าการให้การสนับสนุนตาม สถานการณ์เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนา ระดับความสามารถของตนเอง และเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จมากขึ้น เพื่อผลลัพธ์เป็นรางวัล การขึ้น เงินเดือน การให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องชมเชย ส่วนในด้านลบเมื่อกระทำผิด กฎระเบียบจะมีการตักเตือนและทำโทษแต่อยู่ภายใต้ดุลพินิจ และพิจารณาตามความเหมาะสม อีกทั้งยัง สอดคล้องกับสมรรถนะ หลักข้าราชการกรุงเทพมหานครด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่ง สอดคล้องกับสำนักการพยาบาล (2550) ที่ว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น โดยสอดคล้อง กับนิภา อำไพวรรณ (2554) ที่ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องทำงานเป็นทีมกับพยาบาล วิชาชีพ เพื่อให้การ ปฏิบัติการพยาบาลบรรลุตามเป้าหมายจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นปัจจัยจูงใจและ ปัจจัยค้ำจุน โดยมีลักษณะของงานที่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการ ยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับ นภวรรณ คุณานุรักษ์ (2554) ที่กล่าวไว้ ว่า การให้รางวัล (Reward) แก่บุคลากรโดยการสร้างสรรค์ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมและเหมาะสม ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี และ ยังสอดคล้องกับผ่องฉวี เพียรรัฐจบ (2546) ที่ว่าผู้บริหารทางการพยาบาล ควรให้ความสำคัญในการเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน/สวัสดิการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้าน สภาพการทำงาน

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ พยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการรับรู้ความสามารถด้านการบริการงานการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทุกครั้ง มีการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง มีความตระหนักเรื่องความปลอดภัย ให้กับผู้รับบริการตามมาตรฐานคุณภาพของโรงพยาบาล รองลงมาคือ มีการรับรู้ความสามารถด้าน การพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล จุฬารัตน์มีการรับรู้ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่างๆ และมีการจัดประชุมวิชาการในหน่วยงานเป็นประจำ มีข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น มีความกระตือรือร้น ในการเข้ารับการอบรมต่างๆ ที่ฝ่ายการพยาบาล/โรงพยาบาลจัดให้ เช่น มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ กับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีการนิเทศงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีแผน IDP มีแผนนิเทศ และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามแผน เป็นต้น ด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มี การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการด้านเวลาในการดูแลผู้ป่วย/ผู้มารับบริการแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม

เช่น ปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนเพื่อให้งานสำเร็จทันเวลา เป็นต้น อีกทั้งยังมีบุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญภาวะฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที มีการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นอย่างดีและพร้อมใช้งาน ด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความพึงพอใจสูงต่อหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร/โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความสุขกับงานที่ทำ มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านผลผลิตภาพและด้านการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการรับรู้ bahwa หน่วยงานของตนเองมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ นอกจากนี้รับรู้ว่ามีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบายระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร/โรงพยาบาล มีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ว่าภาระงานจะเพิ่มมากขึ้นก็ตาม ทั้งหมดที่กล่าวมาสอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich และ Matteson (2002) ที่กล่าวไว้ว่า คุณภาพ (Quality) การรับรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงานในการบริการที่มีคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ และสอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหน่วยงานมีวิธีการแก้ไข และปรับปรุงคุณภาพบริการ อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะเป็นผู้ที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานวิชาชีพโดยมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงานโดยยึดมั่นต่อผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และองค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาตนเองโดยเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่องาน รวมทั้งมีทักษะที่ดีระหว่างบุคคลด้วย จะเป็นผู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2549) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติด้วย (Curphy, Ginnett and Hughes, 1999; Kelley, 1988)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทุกด้าน ดังนั้นควรพัฒนาเรื่อง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น การมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเอง โดยการสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

2. จากผลการวิจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ด้านผลิตภาพและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทุกด้าน ดังนั้นควรพัฒนาเรื่อง หน่วยงานต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการกับผู้ป่วย/ผู้รับบริการ หน่วยงานต้องมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สำคัญต่างๆ บุคลากรต้องยอมรับและมีการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์การ/โรงพยาบาล บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และบุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานแม้ภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสหสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

บรรณานุกรม

- คัชรินทร์ ตยาดี บุญทิพย์ ลีริรัชศรี และลีริรัตน์ วิภาสศิลป์. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). ความพร้อมของพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในองค์การพยาบาลโรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลตำรวจ* 8(2), 107-118.
- จารุณี อัญญาธมม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตติมา ไชยมงคล. (2559). *เอกสารประกอบการสอนทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร*. สืบค้นวันที่ 4 กันยายน 2559, จาก www.teacher.ssru.ac.th.
- นิภา อำไพวรรณ พูลสุข หิงคานนท์ และปกรณ์ ประจันบาน. (2554, กันยายน-ธันวาคม). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก. *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ*, 5(3), 65-79.
- นภาพรณ คณานุรักษ์. (2554, มกราคม-มีนาคม). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 31(1), 123-133.
- เผ่องฉวี เพียรจับ. (2546). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตามที่มี ประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลดาวลัย ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยการทำงานเป็นที่มีการพยาบาลภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 16(1), 24-33.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 27(3), 40-52.
- สุภัตรา วัชรเกตุ. (2558). ผู้นำ: ในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(2), 44-49.
- สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข. (2550). *แผนยุทธศาสตร์ การบริการพยาบาล 2550-2552* กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M, & Bruce, J.A. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, New York: The free press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy, G. J. (2006) *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (5th ed.). McGraw Hill: Singapore.

- Hutchinsona, M., & Jacksonb, D. (2013). Transformational leadership in nursing: towards a more critical Interpretation. *Nursing Inquiry*, 20, 11-22.
- Kelley, R. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Kellowaya, E. K., Turnerb, N., and Loughlin, C. (2012).Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 39-55.
- Oncology Nursing Society. (2014). Oncology Nursing Society Leadership Competencies. Retrieved June 15, 2014, from <http://www.ons.org/sites/default/files/leadershipcomps.pdf>.
- Thorne, M. (2013). Transformational leadership applied to nurse managers. (Thesis for the degree of Ph.D., Nursing science). USA: Walden University,