

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF LEADERSHIP OF HEAD NURSE IN MANAGEMENT FOR GENERATION Y
NURSES



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

Field of Study of Nursing Science

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการ พยาบาลกลุ่มเจนวาย
โดย	น.ส.ภรณ์ทิพย์ คุณพูล
สาขาวิชา	พยาบาลศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ชัยวัฒน์)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาดา ประจุกสิลป)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช)	
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ โพธิสาร)	

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภรณ์ทิพย์ คุณพล : การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่ม
เจนวาย. (A STUDY OF LEADERSHIP OF HEAD NURSE IN MANAGEMENT FOR
GENERATION Y NURSES) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการ
พยาบาลกลุ่มเจนวาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ประกอบด้วย
ผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 3 คน หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน
ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน นักวิชาการ/อาจารย์บริหารพยาบาล จำนวน 4 คน และพยาบาลเจนวาย
จำนวน 6 คน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการ
สัมภาษณ์มาวิเคราะห์สาระสำคัญแล้วนำมาสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ระดับความสำคัญของรายด้านย่อยของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจน
วายและนำมาคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2
จัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบและนำข้อมูลที่ได้นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่า
พิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย
ประกอบด้วย 8 ด้าน และมีข้อรายการย่อย จำนวน 78 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 21
ข้อรายการ 2) ด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 8 ข้อรายการ 3) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ จำนวน 12 ข้อรายการ
4) ด้านการบริการ จำนวน 6 ข้อรายการ 5) ด้านการพัฒนา จำนวน 11 ข้อรายการ 6) ด้านการบริหาร
ความขัดแย้ง จำนวน 4 ข้อรายการ 7) ด้านการนิเทศ จำนวน 7 ข้อรายการ และ 8) ด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 9 ข้อรายการ โดยองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน พบว่ามีข้อรายการย่อย
จำนวน 76 ข้อรายการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีข้อรายการย่อย จำนวน 2 ข้อรายการ
ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

สาขาวิชา พยาบาลศาสตร์

ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5877322036 : MAJOR NURSING SCIENCE

KEYWORD: LEADERSHIP

Porntip Koonpool : A STUDY OF LEADERSHIP OF HEAD NURSE IN MANAGEMENT FOR GENERATION Y NURSES. Advisor: Asst. Prof. Suvinee Wivatvanit, Ph.D.

The purpose of this descriptive research was A study of leadership of head nurse in management for generation Y nurses, The Delphi Technique was used in this study. Participant were nineteen experts, including three nursing administrators, five head nurses, one human resources planning administrator, four academic institutions and instructor who teaching in nursing administration, and six generation Y nurses. The Delphi technique consisted of 3 steps. Step 1, all experts were described about the leadership of head nurse in management for generation Y nurses. Step 2, used data from step 1 to be analyzed by using content analysis for developing the rating scales questionnaire. All items in the questionnaire were ranked the level of the leadership of head nurses by a prior panel of experts. Step 3, data were analyzed by using median and interquartile range which was developed a new version of the questionnaire. The new questionnaire was sent to previous experts to confirm the previous ranked items. Data were analyzed again by median and interquartile range to summarize the study.

The results of the study were presented that the leadership of head nurse in management for generation Y nurses, consisted of 8 components resulting in 78 items. They were: 1) Attributes 21 items, 2) Vision 8 items, 3) Inspiration 12 items, 4) Service 6 items, 5) Development 11 items, 6) Conflict Management 4 items, 7) Supervision 7 items, and 8) Information technology and communications 9 items. There are 76 items are most important and 2 items are more important.

Field of Study: Nursing Science

Student's Signature

Academic Year: 2018

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช ผู้ซึ่งเสียสละเวลา อันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการเขียนวิทยานิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกุลป ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ โปธิสาร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา ณ ที่สถาบันแห่งนี้

ขอกราบขอบพระคุณกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้คำแนะนำ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยอย่างดียิ่งและขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาจัดสรรทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ ให้สำหรับนิติตำการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อนนิติต และกัลยาณมิตรทุกท่าน รวมถึงพี่ๆ น้องๆทุกท่านที่ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจในการศึกษา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ขอบคุณ สามี ลูกสาว พี่ๆ น้องๆ ครอบครัว คุณพูล และครอบครัว ตั้งใจดี ที่คอยให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือในทุกด้านตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยสามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างภาคภูมิใจ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณ บุพการี คณาจารย์ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่มีส่วนร่วมสนับสนุนให้งานวิจัยนี้สำเร็จลงด้วยดี

ภรณ์ทิพย์ คุณพูล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
1. การบริหารงานหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน.....	7
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	10
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจำแนกรุ่นเจนวาย	20
4. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	43
5. เทคนิคเดลฟาย	48
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
7. กรอบแนวคิดการวิจัย	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การสร้างเครื่องมือ	57
การตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหา	60
การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปผลการวิจัย.....	97
อภิปรายผลการวิจัย.....	99
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	108
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	108
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	116
ภาคผนวก ก รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญภาวะผู้นำในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	117
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ	128
ภาคผนวก ค เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัย เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรตัวอย่าง หรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย.....	131
ภาคผนวก ง ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	139
ภาคผนวก จ ตารางแสดงเหตุผลในการตอบนอกพิสัยระหว่างควอไทล์.....	176
ประวัติผู้เขียน.....	178

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย จากการทบทวนวรรณกรรม.....	44
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1.....	63
ตารางที่ 3	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย.....	79
ตารางที่ 4	การเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3.....	85
ตารางที่ 5	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย.....	86
ตารางที่ 6	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes).....	87
ตารางที่ 7	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านวิสัยทัศน์ (Vision).....	88
ตารางที่ 8	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration).....	89
ตารางที่ 9	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริการ (Service).....	91
ตารางที่ 10	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการพัฒนา (Development).....	92
ตารางที่ 11	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management).....	93
ตารางที่ 12	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการนิเทศ (Supervision).....	94
ตารางที่ 13	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication).....	95

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นองค์การหลักด้านสุขภาพ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุขตามนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งอยู่ในแผนหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ไปสู่ประเทศไทย 4.0 (Startup Thailand) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 (People Excellence) กระทรวงสาธารณสุขมีเป้าหมายให้บุคลากร เป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก เน้นการปฏิรูปกำลังคนด้านสาธารณสุข การวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพ การพัฒนาระบบการธำรงรักษากำลังคนด้านสุขภาพ (กระทรวงสาธารณสุขออนไลน์,2560)

บุคลากรในองค์การนับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะในองค์การสุขภาพซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิบัติขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจุบันพบว่าองค์การสุขภาพได้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศ (People Excellence) ในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่บุคคลจะมีความเป็นเลิศได้นั้นจำเป็นต้องมีการทำงาน การสะสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาตนเองตามขั้นบันไดวิชาชีพเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญการ อันจะนำไปสู่คุณภาพของการให้บริการ

ปัจจุบันพบว่าองค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การสุขภาพที่มีบุคลากรสังกัดในหน่วยงานมากที่สุด โดยมีบุคลากรในปี พ.ศ. 2558 ทั้งสิ้น 370,840 คน โดยมีอายุเฉลี่ย 40.12 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเอ็กซ์ ร้อยละ 42.37 และกลุ่มเจนวาย ร้อยละ 33.25 (กระทรวงสาธารณสุขออนไลน์,2561) จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันประเทศไทยมีพยาบาลวิชาชีพที่สังกัดอยู่ในกระทรวงหรือหน่วยงานของรัฐและเอกชนในปี พ.ศ. 2557 จำนวนทั้งหมด 150,085 คน (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ออนไลน์,2559) ซึ่งองค์การพยาบาลวิชาชีพมีด้วยกันทั้งหมด 3 รุ่นอายุ ได้แก่ รุ่นเจนเบบี้บูมเมอร์ รุ่นเจนเอ็กซ์และรุ่นเจนวาย โดยพบว่ารุ่นเจนเบบี้บูมเมอร์และรุ่นเจนเอ็กซ์นั้นเป็นระดับผู้บริหาร ส่วนรุ่นเจนวายส่วนใหญ่จะเป็นระดับปฏิบัติการและเป็นผู้บริหารในระดับต้นและพบว่าพยาบาลกลุ่มเจนวายมีประมาณร้อยละ 28.71 (หรรษา เทียนทอง,2556)

พยาบาลกลุ่มเจนวาย (Generation Y) คือกลุ่มบุคคลที่เกิดปีพ.ศ. 2520-2537 อายุ 24-41 ปี คุณลักษณะของคนกลุ่มนี้มีความมั่นใจในตัวเองสูง ชอบอิสระ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร มีความสามารถในการทำงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การใช้สื่อหลายๆประเภทในเวลาเดียวกัน ไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซาก ชอบงานท้าทาย มีความทะเยอทะยาน คาดหวังต่อโอกาสการเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ต้องการความสำเร็จด้านการเงิน มีความภักดีต่อองค์กรต่ำ (Bruce,T.,2009; Zemke,2000)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัจจัยที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพกลุ่มเจนวายคงอยู่ในงานนั้น ส่วนใหญ่มาจากภาวะผู้นำ ซึ่ง ดลฤดี รัตนปิติกรณ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยทำนายนางพยาบาลอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพที่โรงพยาบาลพญาไท กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัยซึ่งมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป โดยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากสถานการณ์ในปัจจุบันพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานและบริหารบุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย รวมทั้งบริหารจัดการด้านคุณภาพการบริการพยาบาลเพื่อตอบสนองตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงพยาบาล ซึ่งหากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีอิทธิพลต่อพยาบาลในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Bruce (2009) ที่กล่าวว่า พยาบาลกลุ่มเจนวายนั้นต้องการผู้นำที่เข้มแข็งสามารถนำพยาบาลกลุ่มเจนวายได้ ทั้งนี้ต้องมีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ ใจกว้างใจได้ มีความชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง ให้ความช่วยเหลือได้ทันที สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีการมอบหมายงานที่ทำหายและกระตุ้นพยาบาลเจนวายให้มีส่วนร่วมและสามารถทำงานได้สำเร็จ ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนการให้คำปรึกษาและการสอน (Coaching) นอกจากนี้ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วย

จากการศึกษาในต่างประเทศพบว่า Covey (2004) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ที่ปรึกษาด้านองค์กรและผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงระดับโลก ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำของคนรุ่นใหม่ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของพยาบาลกลุ่มเจนวายว่าควรมีภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) และภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (Heroic Leadership) ร่วมด้วยและ Lavoie – Tremblay และคณะ (2010) ได้ศึกษาความต้องการแรงจูงใจและความคาดหวังของพยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัยต่อองค์กร โดยการสำรวจในกลุ่มของพยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัย 35 คน จากโรงพยาบาลการดูแลเฉพาะทาง 6 แห่ง ในควิเบคประเทศแคนาดา พบว่า พยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัย ชอบงานที่ทำหาย มั่นคง มีระบบการสอนและพัฒนาวิชาชีพ มีตารางงานที่ยืดหยุ่น ส่วนด้านแรงจูงใจพบว่าส่วนใหญ่ต้องการการยอมรับจากองค์กร

นอกจากนี้ ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล (2554) ได้ศึกษา ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Generation Y พึ่งพอใจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบผู้นำและลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึ่งพอใจ ที่จะร่วมงานด้วย โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y ในประเทศไทยจำนวน 415 คน พบว่า Generation Y พึ่งพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจและพฤติกรรมการนำที่ให้ความชัดเจนแก่พนักงานในเรื่องความรับผิดชอบ และอนุญาตให้ตัดสินใจว่าจะทำงานให้สำเร็จอย่างไร เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบผู้นำแบบผู้ฝึกสอนและผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนตามลำดับ ส่วนรูปแบบสั่งการ บังคับบัญชา เป็นรูปแบบที่ Generation Y พึ่งพอใจน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล

บางประการ เช่น อายุ รายได้ ตำแหน่งงานของ Generation Y มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในความพึงพอใจในผู้นำรูปแบบต่างๆ

เฉลิมรัตน์ จันทระเดชาและคณะ (2557) ศึกษา ภาวะผู้นำแบบรับใช้ในโรงพยาบาลเอกชนการนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDRF ทำการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์พยาบาลเพื่อระดมสมองในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบรับใช้ แล้วนำตัวชี้วัดที่ได้จากการสร้างเป็นข้อคำถามไปทดลองใช้เก็บข้อมูลจากหัวหน้าพยาบาลจำนวน 116 คน พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่ได้จากการทดลองเก็บข้อมูลจากหัวหน้าพยาบาลจำนวน 116 คน ที่สอดคล้องกับบริบทและสังคมไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ คือ การรักอย่างมีศีลธรรม การอ่อนน้อมถ่อมตน การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ การเชื่อถือไว้วางใจ การให้พลังอำนาจ การบริการ การตระหนักรู้ และการสร้างชุมชน

นอกจากนี้สิริพิมพ์ ชูปาน (2561) เสนอแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งแนวทางการบริหารงานพยาบาลวิชาชีพรุ่นเจนวายนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณลักษณะ ความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร โดยผู้บริหารพยาบาลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของตนเอง มีการวางแผนการนิเทศการมอบหมายงาน รวมทั้งเสริมสร้างระบบการทำงานและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานมากที่สุดตามสภาพความเป็นจริงโดยประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีบทบาทในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้สามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงอนาคตเพื่อสำรวจปัญหาและความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ทั้งนี้เพื่อการคงอยู่และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพ

คำถามการวิจัย

1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

2) รายการย่อยของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

2) เพื่อศึกษารายการย่อยของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจนวาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ (Purposive Sampling) และ Snowball Technique หรือ Network Technique ตามการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Thomas T. Macmillan (1971) ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล/ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 3 คน 2) หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน 4) กลุ่มนักวิชาการ/อาจารย์การบริหารพยาบาล จำนวน 4 คน 5) กลุ่มพยาบาลเจนวาย จำนวน 6 คน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย** หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีอยู่ในตนของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงพฤติกรรมการนำและมีอิทธิพลต่อพยาบาลวิชาชีพเจนวาย (พยาบาลวิชาชีพที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2520-2537 อายุ 24-41 ปี) ให้เกิดความร่วมมือ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายร่วมกันตามที่กำหนดไว้ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำต้องคำนึงคุณลักษณะเฉพาะของพยาบาลเจนวายเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความคิด ความเชื่อ ทศนคติ บุคลิกภาพ การกระทำของพยาบาลเจนวาย เนื่องจากคุณลักษณะของคนกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากพยาบาลเจนอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 **ด้านคุณลักษณะของผู้นำ** หมายถึง คุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกทั้งทางร่างกาย อารมณ์และสังคมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี การแต่งกายดี มีอารมณ์มั่นคง และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสังคม

1.2 **ด้านวิสัยทัศน์** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

1.3 **ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการจุดประกายความคิด และการกระทำ รวมถึงความต้องการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 **ด้านการบริการ** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อ ประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจและชื่นชมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กร

1.5 ด้านการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงในด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์ การทำงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิม ให้ดีขึ้นอย่างมีทิศทาง โดยมีการวางแผนอย่างมีแบบแผนและกระบวนการ เช่น การส่งเสริม สนับสนุน การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองและผู้ร่วมงาน โดยส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น

1.6 ด้านการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถจัดการความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย หรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการไม่เข้าใจตรงกันในหน่วยงานได้ โดยรู้จักการประนีประนอม และมีวิจรรณญาณในการรับฟังข้อมูล

1.7 ด้านการนิเทศ หมายถึง กระบวนการพัฒนาทางการพยาบาล โดยการให้คำแนะนำ การชี้แนวทาง ให้คำปรึกษา การให้อำนาจ ในการปฏิบัติการ ซึ่งมีการกำกับติดตาม ให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา

1.8 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพยาบาล เช่น การสื่อสาร โดยเป็นการติดต่อแบบ 2 ทางขึ้นไป ซึ่งเป็นวิธีการส่งข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกและให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารการพยาบาล เพื่อพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีภาวะผู้นำในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายให้มีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการพัฒนาตนเองและการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่ม
เจนวาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยสรุปเนื้อหาและสาระสำคัญเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน
 - 1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 1.2 การบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่
 - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำสมัยใหม่
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจำแนกรุ่นเจนวาย
 - 3.1 รุ่นเจนวาย Generation Y
 - 3.2 แนวคิดการบริหารคน Generation Y
 - 3.3 Generation Y ในวิชาชีพพยาบาล
4. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย
5. เทคนิคเดลฟาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. การบริหารงานหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน

กองการพยาบาล (2539) ได้ระบุว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ดำเนินงานการพยาบาลในระดับหอผู้ป่วย/หน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหน่วยงาน/หอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ รวมทั้งเสมียน นักการหรือพนักงานทำความสะอาดด้วยตาม อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาล โดยมีภาระหลักคือการบริหาร บริการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่และต้องเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับ นโยบายของกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการ ปฏิบัติการพยาบาลให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการโดยเฉพาะกรณีผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้ดำรงสถานภาพในตำแหน่งของผู้บริหารที่สำคัญในองค์กรเพราะเป็นผู้อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรและผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลกับบุคลากรพยาบาลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงมีบทบาทหลายประการในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยทักษะความรู้และความสามารถที่เหมาะสมสำหรับงานประเภทนั้นๆ ลักษณะงานที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานพยาบาลประจำแผนก ได้แก่ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติ ตลอดจนให้คำแนะนำทางวิชาการและการบริหารการพยาบาลแก่บุคลากรในแผนกการพยาบาล โดยได้รับการมอบหมาย

1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2542) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการดำเนินงานการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ รวมทั้งเสมียน นักการหรือพนักงานทำความสะอาดด้วย ตามอำนาจ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาล โดยมีภารกิจหลักคือ การบริหารการพยาบาลในหอผู้ป่วยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้อง ปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ และต้องเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับนโยบายกลุ่มงาน การพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษา และวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะกรณีผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้

1) ด้านการบริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทความเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่าง ให้พยาบาลวิชาชีพ มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ระหว่างพยาบาลวิชาชีพ และระหว่างพยาบาลวิชาชีพกับแพทย์หรือบุคลากรอื่น มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานพยาบาลวิชาชีพ สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพร่วมมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความสามารถให้ข้อชี้แนะเพื่อการปรับปรุงตนเองของพยาบาลวิชาชีพแต่ละคนโดยไม่มีข้อขัดแย้ง มีความสามารถในการตรวจสอบ

วิเคราะห์งานและข้อมูลสถิติต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน มีความสามารถในการนำเสนอรายงานและขอการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและพยาบาลวิชาชีพ มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและควบคุมกำกับการใช้ทรัพยากรนั้นๆ อย่างคุ้มค่า และมีความสามารถในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

2) ด้านการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการสั่งการและมอบหมายงานแก่พยาบาลวิชาชีพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ใช้บริการ สามารถให้ความช่วยเหลือพยาบาลวิชาชีพในการให้การพยาบาลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนยุ่งยากได้ ทั้งในด้านการประเมินปัญหา วินิจฉัยปัญหา กำหนดแผนการพยาบาล และประเมินผลการพยาบาล และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล

3) ด้านวิชาการ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการสอน และฝึกให้พยาบาลวิชาชีพ พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการริเริ่ม

4) โครงการหรืองานวิจัยทางการพยาบาลในหน่วยงาน โดยมีการสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีการทำวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในหน่วยงานมีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า และนำมาถ่ายทอดและมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ

National League for Nursing (2012) สหรัฐอเมริกา และกองการพยาบาล (2548) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 ด้าน คือ ด้านการพยาบาล ด้านการบริหาร และด้านวิชาการ มีการเตรียมขั้นสู่ตำแหน่ง ดังนี้

(1) ด้านการพยาบาล พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และนิเทศงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมีความรู้ทางการพยาบาลด้วย สามารถนิเทศงาน ชี้แนะให้กับบุคลากรทางการพยาบาล และสามารถทำกิจกรรมการพยาบาลควบคู่กับด้านบริหารเพื่อให้เกิดการยอมรับ สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้

(2) ด้านการบริหารความรู้จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การวางแผนงาน การมอบหมายงาน และนิเทศงาน การพัฒนาบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ และการพัฒนา การปฐมนิเทศ การประเมินผลงาน การติดต่อประสานงานการพิจารณาความดี ความชอบ ยึดหลักการบริหารงานโดยการชี้แนะ การสอน การควบคุม

(3) ด้านวิชาการ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งใน และนอกประเทศ ให้ข้อมูลแก่นักศึกษาพยาบาล จัดสรรสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้ และประสบการณ์สอน รวมถึงการศึกษาวิจัย

สรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรู้ด้านการพยาบาลและทักษะในด้านการบริหารตนเอง บริหารคน ทางด้านวิชาการและการบริหารงาน นอกจากนี้ ยังต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถด้านการสื่อสาร การจัดการ การสอนงาน มีเหตุและผล ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนำองค์การพยาบาลสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ

1.2 การบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย

Dessler (1988) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยการให้ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มทักษะความสามารถในการทำงาน

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547) ได้กล่าวถึงการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์กร จุดมุ่งหมายของการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการทำงาน รวมถึงการจูงใจและรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรพยาบาล

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาลประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ดังนี้

1) การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมกับบริบทในสังคมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจขององค์กรพยาบาล

2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ซึ่งทำให้ทราบจำนวนความต้องการบุคลากรสำหรับนำไปใช้วางแผน และจัดเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ ขององค์กร รวมทั้งจัดเตรียมการสรรหาอัตราากำลังบุคลากรพยาบาลให้เพียงพอกับความต้องการใน ปัจจุบันและในอนาคต

3) การสรรหาบุคลากร คือ การแสวงหาบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่องานให้มาสมัครงาน

4) การคัดเลือก คือ กระบวนการพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัคร เพื่อคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

5) การปฐมนิเทศ คือ ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน บุคลากรพยาบาลใหม่ควรได้รับ การปฐมนิเทศ เพื่อทราบข้อมูลขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัฒนธรรม กฎระเบียบ และสวัสดิการ โครงสร้างองค์กร และหน้าที่รับผิดชอบ

6) การทดลองปฏิบัติงาน คือ ก่อนบรรจุบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใน องค์กรควรให้บุคลากรพยาบาลที่ผ่านการคัดเลือกทดลองปฏิบัติงาน เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์หรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านเกณฑ์ ให้ยุติการจ้างหรือไม่บรรจุเข้าทำงาน

7) การพัฒนา คือ การเตรียมความพร้อม การเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ และ ทักษะการปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ใน การบรรจุเข้าทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

9) การธำรงรักษา คือ เมื่อองค์กรได้ลงทุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร พยายามให้มีความรู้ความสามารถแล้ว เพื่อความคุ้มค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์กรและมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาล เป็นกระบวนการที่ใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อจัดการบุคลากรในหน่วยงานทำให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในหน่วยงานและทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีภาวะผู้นำในตน เพื่อช่วยในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการจูงใจและการคงอยู่ในองค์กรพยาบาล

2. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้คือ

พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี (2551) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาชีพ พยาบาลที่น่าสนใจคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความกระตือรือร้น ให้การสนับสนุนและมีความรู้ มี มาตรฐานและความคาดหวังสูง ให้คุณค่าด้านการศึกษาและพัฒนาด้านวิชาชีพ

ภิรมย์ กมลรัตนกุล (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคล ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Katz and Kahn (1966) ให้นิยามลักษณะผู้นำไว้ว่าผู้นำ คือผู้กระทำการที่มีอิทธิพลทุกอย่างต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

Bass (1981 cited in Marriner and Tomey, 1993) เสนอว่า ภาวะผู้นำหมายถึง จุดรวมของกระบวนการกลุ่ม เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับบัญชา

Yukl (1998) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มี ผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่ดีที่มีในตัวบุคคล ทั้งนี้ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหาร มีทัศนคติและการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังนี้

2.1.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

Frison and Jackson (1996) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะผู้นำนี้แสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

- 1) มีการควบคุมอารมณ์ (Controlled emotions)
- 2) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- 3) ความคิดริเริ่ม (Initiating)
- 4) ความกล้าหาญ (Courage)
- 5) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Determination and resolution)

มีพฤติกรรมจริยธรรม (Ethical behavior)

- 7) มีดุลพินิจที่ดี (Sound judgement)
- 8) ความอดทน (Endurance)
- 9) มีความปรารถนามุ่งมั่น (Desire)
- 10) มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าคุณลักษณะผู้นำประกอบด้วย

- 1) คุณลักษณะประจำตัว

คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มีซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร จะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปของผู้นำแต่ละคน

Daft (1999) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการคือ

1) ความสามารถพิเศษ นำศรัทธา น่านับถือและน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2) ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงคอยชี้แนะรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

3) กระตุ้นอย่างชาญฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ

4) มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็น สอดคล้องกับตนเอง

5) มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถ ทำงานได้อย่างอิสระ

6) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อม และสถานการณ์

- 7) มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

8) มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จาก หลายทางเลือก ประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็น ข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9) ยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งในความคิดเห็น แนวคิด ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตาม สถานภาพ และตำแหน่งกลุ่ม และสามารถนำ กลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

2) ความฉลาดทางอารมณ์

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็น ความสามารถ เข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง สามารถใช้ปัญญาและสติในการควบคุมการแสดงพฤติกรรม การกระทำ ท่าทาง และคำพูดให้เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานการณ์

Mayer and Salovey (1997 cited in Rosete and Ciarrochi, 2005) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้ เข้าใจถึงความหมายและความสัมพันธ์แห่งอารมณ์ และกระบวนการของอารมณ์ เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Cooper and Sawaf (1997) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทาง อารมณ์ว่าเป็น ความสามารถของบุคคลที่จะรับรู้เข้าใจและประยุกต์ใช้ในการสร้างสายสัมพันธ์เพื่อนำคนอื่นได้

สรุปได้ว่า การที่ผู้นำมีอารมณ์และพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม สามารถพัฒนาตนให้ เป็นผู้นำที่ดี เป็นที่รักและเคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนด ทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้ องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

ทรศนะ บุญขวัญ (2548) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนาย อนาคต ด้วยมีสายตาวัดไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคล อื่น ในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้ เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์ มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการกำหนด

แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นคือ เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการ สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วง ในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูก จัดสรร เพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลา ในทุกอณูก็จะถูกกำหนด เพื่อให้มี ความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ความจริงแล้ว การบริหาร เชิงกลยุทธ์แม้จะมีการกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

และเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่น ในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่าภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้อง กำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความ สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็น การบริหารบนพื้นฐาน ของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว การบริหารเชิงกล ยุทธ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ ของผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและ พัฒนาองค์การตามที่กำหนดไว้เพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมัยใหม่ มีการศึกษาและจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็น แนวทางต่างๆ ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันไป ตามยุคสมัยและบริบทของสังคม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำสมัยใหม่ไว้หลากหลาย ดังเช่น

Yukl (2006) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความ เข้าใจและเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จอีกทั้งเป็น กระบวนการช่วยเหลือให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Northouse (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพล ต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Daft (2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นอิทธิพลที่สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งตั้งใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและทำให้เกิดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกัน

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมหรือ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกระตุ้นจิตใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ และยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะ ปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการกระตุ้นและจิตใจให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาภาวะ ผู้นำตามบริบทของสังคมไทย ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือ ผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการ ทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเองที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

(2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาหน้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุขอมชอม

ประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

(3) การมีศีลธรรมในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการ ดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

(4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือ ผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิด เชิงกลยุทธ์

(5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชาที่ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และ ดำเนินงานหรือธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

(6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อด้อยของตนเอง

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับ ขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น และสามารถสรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการ ของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป

3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็น ธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ประกอบด้วย

(1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)

(2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)

(3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

Greenleaf (2002) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นมุมมองใหม่เรื่อง ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) โดยในเรื่องของพลังอำนาจ คนที่เริ่มจะเรียนรู้สัมพันธ์กับคนอื่นโดยการใช้การบีบบังคับ น้อยลง และเริ่มด้วยวิธีการสนับสนุนมากขึ้นและหลักการใหม่ทางศีลธรรมเริ่มเกิดขึ้น นั่นคือผู้ที่มี อำนาจที่ควรค่ากับการจงรักภักดีของผู้อื่นคือผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ผู้นำที่มีอิสระและมีภูมิ ปัญญา และมีความชัดเจนในความเป็นผู้รับใช้ของผู้นำ

Spear (2010) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้จากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 ประการดังนี้

- 1) การฟัง (Listening) และความเข้าใจ (Understanding)
- 2) การเอาใจเขามาใส่ใจเราหรือมีความเห็นใจผู้อื่น (Empathy)
- 3) การเยียวยา (Healing)
- 4) การตระหนักรู้ (Awareness)
- 5) การโน้มน้าว (Persuasion)
- 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)
- 7) การมองการณ์ไกล (Foresight)
- 8) การให้บริการ (Stewardship)
- 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People)
- 10) การสร้างกลุ่มชุมชน (Building Community)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยน มีจริยธรรม และมีการรับใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการกระตุ้นและจูงใจให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำสมัยใหม่

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ หมายถึง ส่วน หรือ สิ่งต่างๆที่ประกอบกันและก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้นำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจุบันมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกำหนดองค์ประกอบไว้มากมาย ผู้วิจัยจึงเลือกองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับบริบทในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย ไว้ดังนี้

Bass and Avolio (1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ศึกษา ในปี ค.ศ. 1985 อีก 1 องค์ประกอบ รวมเป็น 4 องค์ประกอบ โดยให้ชื่อย่อว่า 4I'S (Four I's) ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และนอกจากนี้องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized influence) (Bass and Avolio, 1999) ดังนี้

- 1) อิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาและได้รับความเคารพจากผู้ตามและทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบซึ่งตรงกับคุณสมบัติทางบารมี
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญ เป็นจุดสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์หน้าที่ของผู้นำ คือ การสร้าง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม การที่ผู้นำจะทำงานใดให้สำเร็จได้ต้องอาศัยพลังอำนาจของ ตนเองที่มีอยู่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำที่มีความมั่นคงเด็ดเดี่ยว อดทน มีความละเอียดและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใหม่ๆอยู่เสมอ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Bass และคณะ (1994) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ตาม หรือผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพที่สูงขึ้นผู้นำจะมอบหมายงาน

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) คือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยงซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลมากที่สุด

Patterson (2003) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากมหาวิทยาลัยริเจนท์และยังเป็นผู้ประสานงานหลักในการประชุมงานวิจัยของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของฝั่งตะวันออกที่รัฐเวอร์จิเนีย ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเน้นไปที่ผู้ตาม โดยสิ่งที่มุ่งเน้นนั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามเป็นหลัก และเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆที่อยู่รอบๆองค์การ โครงสร้างของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือการทำคุณความดี หรืออะไรก็ตามที่เป็นนิยามของสิ่งที่ดี ศีลธรรม คุณภาพในตัวบุคคล หรืออะไรที่เป็นคุณภาพทั่วไปของการทำความดี หรือ ศีลธรรมที่ดีที่สุด ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้ง 7 โครงสร้างเหล่านี้เป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโมเดลของ แพทเทอร์สัน ได้แก่

- 1) ความรัก (Agapao Love)
- 2) การมีมารยาทและการถ่อมตัว (Act with humility)
- 3) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (is an altruistic)
- 4) การเป็นคนในฝันของผู้ตาม (is visionary for the followers)
- 5) การเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ (is trusting)
- 6) การ ให้บริการ (is serving)
- 7) การให้พลังอำนาจกับผู้ตาม (Empowers followers)

Yukl (2010) ได้อธิบายลักษณะและความชำนาญของผู้นำแต่ละคนที่จะทำให้อำนาจมีพฤติกรรมของการนำตามลักษณะของตนซึ่งพฤติกรรมการนำนั้นก็จะส่งผลสู่กระบวนการสร้างหรือแสดงอิทธิพลของผู้นำต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามและทำให้เกิดผลที่ตามมาซึ่งอาจหมายถึงประสิทธิภาพการนำ (Leadership effectiveness), ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Goal accomplishment), ผลงานที่ปรากฏ (Performance outcome), ผลกำไรขององค์การ (Financial performance), หรือความผูกพันกับองค์การและความพึงพอใจในงาน (Organizational

commitment and job satisfaction) และได้รับรวบรวมตัวแปรที่สำคัญที่ได้มาจากการวิจัยและพบอยู่ในทฤษฎีหลักด้านภาวะผู้นำดังนี้

ตัวแปรด้านลักษณะของผู้นำ (Key variable in Characteristics of the leader)

- 1) ลักษณะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ บุคลิกภาพ คุณค่าที่ตนเองยึดถือ (Traits: motives, personality, values)
- 2) ความมั่นใจในตนเองและการมองโลกในแง่ดี (Confidence and optimism)
- 3) ความชำนาญและประสบการณ์ (Skills and expertise)
- 4) พฤติกรรม (Behaviour)
- 5) ความซื่อตรงและจริยธรรม (Integrity and ethics)
- 6) วิธีการใช้อิทธิพล (Influence tactics)
- 7) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ตาม (Attributions about followers)

Spear (2010) ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารของ The Greenleaf Center for Servant Leadership เป็นบุคคลที่ได้รับการกล่าวถึงและได้รับการยอมรับมากที่สุดในวงการวิชาการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบรับใช้ ซึ่ง Spear ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้จากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 ประการดังนี้

- 1) การฟัง (Listening) และความเข้าใจ (Understanding) มีการฟังควบคู่กับการไตร่ตรองเป็นประจำ
- 2) การเอาใจเขามาใส่ใจเราหรือมีความเห็นใจผู้อื่น (Empathy)
- 3) การเยียวยา (Healing) การเรียนรู้ที่จะเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการ
- 4) การตระหนักรู้ (Awareness)
- 5) การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบรับใช้จะใช้การโน้มน้าวใจแทนการใช้อำนาจตามตำแหน่ง
- 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การอย่างเป็นระบบทั้งแนวลึกและกว้าง
- 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) มองไกลเกินกว่าปัจจุบันหรือการคิดวันต่อวัน
- 8) การให้บริการ (Stewardship) ใส่ใจอุทิศตนต่อการให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะพยายามแสวงหาหนทางเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมมากกว่าความต้องการขององค์การ
- 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People)
- 10) การสร้างกลุ่มชุมชน (Building Community) ผู้นำแบบรับใช้จะค้นหาวีธีการสร้างกลุ่มชุมชนหรือสังคมชุมชนขนาดเล็กขึ้นในองค์การหรือสถาบัน เป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้มีความรัก ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

พลุ เดชเชรินทร์ (2547) ได้กล่าวในยอดผู้นำยุคใหม่ (The new era of leaders) ว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1) ความเป็นผู้สอน (Coach) มากกว่าเป็นเพียงผู้สั่งการ (Directing) โดยเปลี่ยนจากการชี้นำไปสู่การฝึกสอน และการฝึกสอนที่ดีควรประกอบไปด้วย

- (1) ความไว้วางใจและเข้าใจกันและกันระหว่างผู้ฝึกสอนกับลูกทีม
- (2) ผู้สอนจะต้องคอยตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อให้ลูกทีมได้ใช้ความสามารถคิดได้ด้วยตนเอง

ด้วยตนเอง

- (3) การตกลงและเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน
- (4) มีการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆให้กับลูกทีมอย่างต่อเนื่อง
- (5) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะเป็นผู้ฝึกสอน

2) ผู้นำกับทักษะในการฟัง โดยเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังให้มากกว่าพูดและไม่ใช้อารมณ์เข้าร่วม

3) ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนักเล่าเรื่องที่ดี หมายถึง การนำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆมาสื่อสารในรูปของนิทาน เพื่อให้ผู้ฟังได้เกิดความคล้อยตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

4) ผู้นำกับอารมณ์ขัน โดยมีอารมณ์ขันในระดับที่เหมาะสมและสมควรตามสถานการณ์ นอกจากนี้พัส เดเซอร์รินทร์ (2547) ยังได้ระบุถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ผู้นำต้องมีทั้งหมด 6 ประการด้วยกัน ได้แก่

(1) บริหารจากภายนอกเข้ามาภายใน (Outside-In)

(2) มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น คือ มีพลังงานที่ล้นเหลือ มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานและพยายามไม่มีที่สิ้นสุดที่จะทำให้องค์กรของตัวเองดีขึ้น และที่สำคัญต้องถ่ายทอดมายังผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกในลักษณะเดียวกัน

(3) มีการตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรของตนเองให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

(4) เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาหรือสร้างสินค้า บริการ หรือกระบวนการที่ถือเป็นผู้บุกเบิกในธุรกิจและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

(5) เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาและเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning Organization) และนำเอาแนวคิดที่ดีที่สุดมาใช้ในองค์กร

(6) เป็นผู้นำในการพัฒนาแนวคิดหรือองค์ความรู้ใหม่ๆทางการบริการจัดการอย่างต่อเนื่อง

สภาการพยาบาล (2556) ได้ระบุสมรรถนะหัวหน้าหรือผู้ป่วย/หน่วยงาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะหลัก ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะการบริหารจัดการหน่วยงาน หลักการเศรษฐศาสตร์สุขภาพ การบริหารทรัพยากร การบริหารคุณภาพ การบริหารบริการสุขภาพ การจัดการและนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาล การนิเทศงานการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 3 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการสื่อสารของหน่วยงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีและยืดหยุ่นระหว่างบุคคล การประสานงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลและการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับการพยาบาลและองค์กร

สมรรถนะที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฯ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ. สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพ และ พ.ร.บ. อื่นที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

สมรรถนะที่ 5 นโยบายและสิ่งแวดล้อม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มของสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ ดำเนินการตามทิศทางและนโยบายเพื่อจัดการทางการพยาบาล การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัยและมีความสุข (Healthy work place) ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

สิรินทิพย์ วิจิตกุลธนา (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพที่มีความหลากหลายรุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ ที่มีความหลากหลายรุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน มี 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านคุณลักษณะผู้นำมี 3 ข้อย่อยได้แก่

- (1) คุณลักษณะประจำตัว
- (2) ความฉลาดทางอารมณ์
- (3) จริยธรรมผู้นำ

2) ด้านพฤติกรรมการนำ มี 2 ข้อย่อยได้แก่

- (1) การสร้างทีมงาน
- (2) การสร้างแรงจูงใจ

เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา และคณะ (2557) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ของแพทเตอร์สัน และสเปียร์ส สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ โดยองค์ประกอบที่ไม่ซ้ำซ้อนและสอดคล้องกับบริบทสังคม และวัฒนธรรมไทยมี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การรักอย่างมีศีลธรรม (Agapao Love) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ไม่มีการ เลือกปฏิบัติ (เช่น จัดสรรงาน ผลประโยชน์ พัฒนาตนเองและการสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน)

2) การอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาวุโสกว่าด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นในทุกๆ เรื่อง

3) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruistic) การใส่ใจดูแลสวัสดิภาพด้านสุขภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (เช่น สวัสดิการ ฉีดวัคซีน เป็นต้น)

4) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการเตรียมความพร้อม และมีการแสดงวิสัยทัศน์เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานในอนาคต

5) การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) การได้มอบอำนาจในการทำงานไปแล้ว สามารถเชื่อใจและให้เกียรติใน การตัดสินใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6) การให้พลังอำนาจ (Empowerment) เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน สามารถทำให้ลูกน้อง มีความเชื่อมั่นในการ ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

7) การบริการ (Service) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ท่าน ยินดีให้ ความช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน

8) การตระหนักรู้ (Awareness) การเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณในการรับฟังข้อมูลจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ฟัง ความข้างเดียว

9) การสร้างชุมชน (Community Building) เมื่อได้รับความรู้หรือเทคนิคใหม่ในการทำงาน ท่านจะนำมาถ่ายทอด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมของท่านได้รับทราบ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำสมัยใหม่เป็นการนำหลักการต่างๆของภาวะผู้นำมา ประกอบกันเพื่อก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ทันสมัยซึ่งสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มคนเจเนอเรยที่มีจำนวน มากที่สุดในองค์กร เพื่อให้กลุ่มคนเจเนอเรยมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอันส่งผล ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันในองค์กร

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจำแนกรุ่นเจเนอเรย

3.1 รุ่นเจเนอเรย (Generation Y)

รัชฎา อสิสนสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง (2548) กล่าวว่า Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1977-1994 มีวัฒนธรรมเป็นแบบสากล มีความสามารถด้านเทคโนโลยี การสื่อสารด้วย ภาษาต่างประเทศ มีเกียรติยศ อุทิศการณ มีอิสระทางความคิด และการบริหารจัดการด้วยตัวเอง

Zemke และคณะ (2000) ได้กล่าวได้ว่า Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเต็มใจในการทำงาน และสนใจการเรียนรู้ มี ทักษะด้านกีฬา เทคโนโลยี ต้องการความก้าวหน้าเร็ว ไม่ชอบการผูกมัด รักอิสระ ไม่สู้งาน ต้องการรายได้สูง ค่านิยม ในการทำงานของคนรุ่นนี้จะมองโลกในแง่ดีและเชื่อว่า เศรษฐกิจจะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ให้ ความสำคัญ กับเพื่อนและสังคม มองหางานในองค์กรที่มั่นคง ชอบทำงานเป็นกลุ่ม มีความ ทะเยอทะยาน คาดหวังที่จะเห็นการตอบรับอยู่ตลอดเวลา มีจุดมุ่งหมายที่สูงและผลตอบแทนที่คุ้มค่า ต้องการ ความก้าวหน้าและการตอบแทนด้านรางวัล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เรียนรู้วิธีที่จะได้รับ สิ่ง ที่ตัวเองต้องการด้วยการนำความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่นมาปฏิบัติ มีทักษะด้านเทคโนโลยี เห็นว่าคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ แลปท็อป เป็นเรื่องปกติของชีวิต

Duchscher และ Cowin (2004) กล่าวว่า พยาบาลกลุ่มเจเนอเรย มีลักษณะเชื่อมั่นในตัวเองสูง รักอิสระชอบงานที่ท้าทาย งานใหม่ๆ รักการพัฒนา การเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะ ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีสามารถจัดการและใช้สารสนเทศ ในด้านต่างๆได้เป็นอย่างดี ต้องการการยอมรับ มีความคาดหวังความก้าวหน้าในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะ ประสบผลสำเร็จในงาน และให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

Kupperschmidt (2006) กล่าวว่า พยาบาลกลุ่มเจวายวายมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีความสามารถที่หลากหลาย เป็นคนเปิดกว้าง เป็นคนชัดเจน ต้องการกำหนดตารางเวลาการทำงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

Wrong และคณะ (2008) กล่าวว่า คนกลุ่มนี้เติบโตมากับเทคโนโลยี รู้จักการใช้อีเมล การส่งข้อความ การใช้โทรศัพท์มือถือ ใช้ multimedia บริโภคสื่อทางอินเทอร์เน็ต มากกว่าการดูโทรทัศน์ แต่มีปัญหาเรื่องการพูด และการเขียน เนื่องจากกลุ่มนี้มักมีภาษาเป็นของตนเองคนกลุ่มนี้รักสนุก ชอบความท้าทาย มั่นใจในตนเองสูง ชอบเข้าสังคม มองโลกในแง่ร้าย

Lavoie-Tremblay (2010) กล่าวว่า คนกลุ่มนี้ชอบสงสัย ชอบการเปลี่ยนแปลงและชอบงานที่ท้าทาย มีความต้องการหลากหลาย มีทักษะในการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม ต้องการเป็นที่ยอมรับจากสังคมที่ทำงาน มีความคาดหวังความก้าวหน้าในการทำงาน ต้องการอิสระ ต้องการมีที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำและคอยสะท้อนความคิดเห็นมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ ต้องการความสมดุลในชีวิต

NAS (2014) กล่าวว่า คนกลุ่มนี้ ชอบงานที่ท้าทาย ชอบทางลัด ต้องการความก้าวหน้าในการทำงานแบบก้าวกระโดด ต้องการเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน ต้องการที่พึ่ง มีคนคอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือสอนงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยี ต้องการเป็นที่ยอมรับ และชอบงานที่ท้าทาย มีวิธีการที่หลากหลายและมีความแตกต่าง

สรุปได้ว่า รุ่นเจวายวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดปีพ.ศ. 2524-2538 อายุ 22-36 ปี รุ่นอายุวัย คุณลักษณะของคนกลุ่มนี้มีความมั่นใจในตัวเองสูง ชอบอิสระ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร มีความสามารถในการทำงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การใช้สื่อหลายๆประเภทในเวลาเดียวกัน ไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซาก ชอบงานท้าทาย มีความทะเยอทะยาน คาดหวังต่อโอกาสการเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ต้องการความสำเร็จด้านการเงิน มีความภักดีต่อองค์กรต่ำ

3.2 แนวคิดการบริหารคน Generation Y

Bruce (2009) ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงคน Generation Y เกี่ยวกับการบริหารมนุษย์งาน เพื่อที่เปลี่ยนความเชื่อเดิมๆ ทำให้เกิดการยอมรับและเข้าใจ Generation Y และเสนอสิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือ การเข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของคน Generation Y หาเวลาพูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรกในเรื่องต่อไปนี้

1) การยืดหยุ่น เรื่องสถานที่ทำงาน เช่น การปล่อยให้นั่งทำงาน ตามใจชอบ เปิด เพลงเบาๆ เข้าทำงานสายได้ ทำงานทางอินเทอร์เน็ต หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอด เยี่ยมเหมือนเดิม

2) การเติมความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่คน Generation Y กังวลมากที่สุด คือ ความล้าสมัย บริษัทจึงต้องเตรียมหัวข้อฝึกอบรมเอาไว้ เพื่อเน้นย้ำให้เพื่อนร่วมงานให้มีการ ส่งต่อความรู้ให้

3) การเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงหรือคนที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาได้ เพราะคน Generation Y ต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริงและมีความรวดเร็ว

4) การให้อำนาจในการทำงาน เพราะว่าคน Generation Y เชื่อว่าความสำเร็จ แบบขั้นบันไดจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่า และไม่สนใจเลยว่าขั้นบันไดนั้นจะมีความสูงขนาดไหน แต่ต้องการ

ให้ผู้บริหารองค์การได้เห็นว่าได้ทำงานนั้นอย่างจริงจังตลอดเวลา ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ต้องให้อำนาจอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะได้ ดำเนินการทำงาน ควบคุมผลงาน ให้ออกมาตามที่ต้องการ ต้องการ พร้อมทั้งจะให้หัวหน้าได้ตรวจสอบ

5) การแก้ปัญหาและการปรับตัว ปัญหาของคน Generation Y มักพบในสถานที่ทำงาน คือ การปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์การไม่ค่อยดี ไม่สนใจลำดับชั้นหรือการบังคับบัญชา การทำงานจะใช้ความเป็นเพื่อนในที่ทำงาน หัวหน้าจึงควรสอนวิธีการปรับตัวและวิธีการเอาตัวรอดในที่ทำงานโดยเริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณาบทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเปิดให้มีการประชุมย่อย เพื่อสอนงานในเรื่องเหล่านี้จากผู้มีประสบการณ์อย่างแท้จริง

6) การบริหารตนเอง ความเชื่อที่ดูเหมือนว่า คน Generation Y ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่าซึ่งคนรุ่นนี้จะได้รับการเลี้ยงดูมาดี ดูแลอย่างใกล้ชิดจากพ่อแม่ ผู้ปกครองและครูต่างให้ ความชื่นชม และเห็นความสำคัญของพวกเขามาก ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ ด้วยเพียงเหตุผล ว่าผ่านโลกมาน้อยไม่มีประสบการณ์ คน Generation Y ชอบผนวกสไตล์ของตัวเอง เข้าชีวิต การทำงานมักมีปัญหาด้านการบริหารเวลา จึงสรุปได้ว่าของขวัญที่ดีที่สุด ที่หัวหน้างานจะให้ได้ คือ การสอนให้รู้จักแยกแยะสิ่งต่างๆที่เป็นประโยชน์และ ไม่เป็นประโยชน์ออกจากกัน อีกทั้งสอนวิธีการ จัดการเวลาที่ไร้ประโยชน์ออกไป เช่น การประเมินตนเอง การวางแผนและการทำตารางตรวจสอบ

7) การเป็นผู้หน้าที่เข้มแข็ง ลูกน้อง Generation Y ต้องการงานอยู่ ภายใต้หัวหน้าที่มีความโปร่งใสไม่ควรบ่น ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าทำ ไม่ไม่ทำสิ่งที่ควรทำ ควรบอกไปตรงๆ เลยว่า ต้องการอะไรบ้าง ความเด็ดขาด เมื่อออกกฎใดๆ มาแล้ว ต้องรักษากฎอย่างเคร่งครัด ไม่ลำเอียงและจำไว้ อย่างหนึ่งว่า การเชิญพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหรือไม่ทำงาน จะทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ขุ่น มากขึ้น และให้มุ่งมั่นที่วิธีการแก้ปัญหา ไม่ใช่ตัวปัญหา

8) การเปลี่ยนงานบ่อย คน Generation Y มักโดนต่อว่าอยู่บ่อยครั้งว่าเป็นคน เหยียบขี่ไก่อ ไม่ฝ่อ ไม่สู้งานหนัก ชอบแต่งงานเบาๆ แต่ที่จริงแล้ว Generation Y จะลาออกก็ต่อเมื่อรู้สึกทำงาน แล้วไม่มีความสุข หรือทำงานหนักมากไปก็ไม่ได้อะไร

อำเภอวรรณ ตำบลสุวรรณรัตน์ (2554) ได้ระบุถึงการบริหารคน Generation Y ดังนี้

1) การจูงใจ (Motivation) คน Generation Y มีความต้องการทางด้านสังคมต้องการเป็นที่ยอมรับและความสำเร็จมากกว่าเรื่องปัจจัยทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการให้ความรักและกำลังใจ เป็นที่ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเรื่องสำคัญที่สุดคือ การมอบหมายงาน ที่ท้าทายและให้อิสระในการทำงานกับเขาทำให้การทำงานทุกวันเป็นวันที่สดใหม่เสมอ

2) ภาวะผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำที่เหมาะสมกับชาว Generation Y ควรจะเป็นภาวะผู้นำแบบ Achievement Oriented หรือ Delegating ที่มอบหมายและความรับผิดชอบให้โดยบอกถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้อิสระในการคิดและความท้าทาย คือ สิ่งกระตุ้นให้ชาว Generation Y เหล่านี้มีความสุขกับการทำงาน

3) การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารต้องเปิดใจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน Generation Y โดยวางตัวเหมือนเพื่อนหรือคนในครอบครัว หลีกเลี่ยงการวางตัวเหนือกว่าหรือแสดงอำนาจ

4) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) คน Generation Y เติบโตมาในยุคดิจิทัล เขาสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ และสื่อสารกับคนอื่นได้ทันที จึงทำให้เขาไม่อดทน รอคอยไม่ได้ การจะรักษาคคน Generation Y ต้องทบทวน นำรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาใช้ เช่น Team Based Structure ให้พนักงานผลัดกันขึ้นมาเป็นผู้นำโครงการ แยกหน่วยงานในบริษัทออกเป็นบริษัทย่อยๆ ให้โอกาสในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเร็วขึ้น

5) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ต้องมีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ และเป้าหมาย มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดี ในลักษณะเป็นเพื่อนหรือเป็นคนในครอบครัว

สิริพิมพ์ ชูปาน (2561) ได้ระบุแนวทางในการบริหารงานพยาบาลวิชาชีพ Generation Y สำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับ และปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ทั้งด้านความเชื่อ ทัศนคติ คุณลักษณะ ความต้องการและแรงจูงใจ

2) ผู้บริหารการพยาบาลต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนมองโลกในแง่ดี สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานที่ทำ มีทักษะในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม

3) ผู้บริหารต้องยึดหลักการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยบริหารงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความอดทนอดกลั้น ชยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ รวมทั้งมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการชี้แจงรายละเอียดและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบขององค์กรและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อบรรลุเป้าหมาย มอบหมายงานตามความเหมาะสม ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ ไม่ควบคุมหรือจุกจิกผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กน้อย

4) ผู้บริหารพยาบาลทุกคนควรได้รับการฟื้นฟูความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารในยุคสังคมดิจิทัล เพื่อให้ตระหนัก เห็นความสำคัญและความก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งสามารถกระตุ้น กำกับ ดูแล และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารหรือการทำงานที่เหมาะสม

5) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายหรือวงแนวทางการบริหารงานที่ยืดหยุ่นตามความเชื่อหรือค่านิยมของพยาบาลวิชาชีพที่หลากหลายรุ่นอายุ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย มีการทำประชาวิจารณ์เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็น หรือแจ้งนโยบายการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้รับทราบชัดเจน

6) ผู้บริหารควรคำนึงถึง การเสริมสร้างคุณค่าในงานและคุณค่าในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยควรจัดกิจกรรมหรือการปฐมนิเทศที่มุ่งเน้น การเสริมสร้างค่านิยมขององค์กรและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพให้กับพยาบาลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา มีการจัดอบรมส่งเสริมความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญทางคลินิกอย่างต่อเนื่อง

7) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเลือกและสนใจตั้งแต่แรกเริ่มปฏิบัติงาน

8) ควรมีการวางระบบพี่เลี้ยง การนิเทศ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

9) การจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่องให้กับผู้ได้บังคับบัญชาตามความสนใจ

10) จัดช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย การสื่อสารง่าย สะดวกและรวดเร็วระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีเทคโนโลยีที่หลากหลาย

11) การจัดระบบการบริหารที่มุ่งงานให้เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โยมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นพี่น้อง ความเป็นเออาทร ความเป็นธรรม มีโอกาสในความก้าวหน้า กำนการทำงาน

12) การจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจและพิจารณาผลตอบแทนในการทำงานในระยะสั้นที่ชัดเจนและรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับรางวัลและผลตอบแทนสำหรับผลการปฏิบัติงานหรือภารกิจที่ดำเนินการสำเร็จในระยะสั้น ได้แก่ โบนัส เงินรางวัล และมีการให้รางวัลพิเศษหรือการยกย่องชมเชยในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

13) มีกระบวนการพิจารณาค่าตอบแทน สวัสดิการการทำงานที่ดึงดูดใจ สมเหตุสมผล ความเป็นธรรมและโปร่งใส สามารถให้เหตุผลได้ มีการดูแลช่วยเหลือ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการของตนเองและครอบครัว

14) การเสริมสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้สนับสนุนและยืดหยุ่นในการทำงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวก และช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน

ปวรมนต์ ทศนอนันชัย (2556) ได้ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y เป็น ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย

1) ด้านคุณลักษณะหัวหน้าหรือผู้ป่วย เช่น เข้าใจลักษณะการ ทำงานของพยาบาล Generation Y บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

2) ด้านการนิเทศและ มอบหมายงาน เช่น ปลุกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในชีวิต

3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ

4) ด้านการสื่อสาร เช่น จัดช่องทางการ สื่อสารที่ง่าย ทันสมัยและตอบกลับอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การบริหารคน Generation Y คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่อง คุณลักษณะ ความเชื่อ ทศนคติ บุคลิกภาพ มีความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุ รู้จักยืดหยุ่นในการทำงาน มีการใช้การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ มีการสร้างเสริมแรงจูงใจ สามารถนิเทศจากประสบการณ์และมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ

3.3 Generation Y ในวิชาชีพพยาบาล

จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันองค์การวิชาชีพพยาบาลทั่วโลกมีบุคลากรทางการพยาบาล 3 รุ่นอายุ ได้แก่รุ่นเจนเบบี้บูมเมอร์ร้อยละ 40 รุ่นเจนเอ็กซ์ร้อยละ 40 และรุ่นเจนวายร้อยละ 20

ประเทศไทยมีพยาบาลวิชาชีพกลุ่มเจนวายประมาณร้อยละ 28.71 (หรรษา เทียนทอง,2556) และในอนาคตพบว่าพยาบาลเจนวายมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนพยาบาลทั้งหมด ปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพยาบาลกลุ่มเจนวาย ได้แก่

ดลฤดี รัตนปิติภรณ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ เครือข่ายโรงพยาบาลพญาไท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการคงอยู่ในงานและปัจจัยคัดสรรที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพเครือข่ายโรงพยาบาลพญาไทและตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนาย

การคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพเครือโรงพยาบาลพญาไท กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานเครือโรงพยาบาลพญาไท กรุงเทพมหานคร 268 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างเชิงเดียว เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แนวทางการสนทนากลุ่มและแบบสอบถามที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่า การคงอยู่ในงานและค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง การทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรพยากรณ์ร่วมกันทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ คือ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและค่าตอบแทน โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 27

เยาวลักษณ์ โปธิตารา (2554) พบว่า นักศึกษาพยาบาล Generation Y มีความเป็นตัวของตัวเอง คิดเร็ว ทำเร็ว ปรับปรุงเร็ว ชอบความท้าทาย มีวิถีชีวิตที่ทันสมัย นิยมสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำยุค มีความมั่นใจในตัวเองสูง คิดนอกกรอบ เชี่ยวชาญ เทคโนโลยี แต่มีความสนใจสิ่งแวดล้อมลดลง มีสมาธิสั้น ดังนั้นการสอน ผู้สอนต้องให้ความรัก กำลังใจ ใ้รางวัลเมื่องานสำเร็จ มอบงานที่ทำ ทาย ไม่น่าเบื่อ กิจกรรมการสอนต้องเร้าใจ ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Melanie et al. (2008) ได้ศึกษาเรื่อง Creating a Healthy Workplace for New-Generation Nurses ในพยาบาลจบใหม่ จำนวน 309 คน พบว่า พยาบาล Generation Y ต้องการให้องค์กรยอมรับผลงาน และต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนั้น ความเครียดเกิดจากภาระงานมาก ข้อจำกัดเรื่องเวลาและผู้ป่วยที่ซับซ้อนขึ้น ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการปรับปรุงทิศทางและพัฒนากลยุทธ์เฉพาะ Generation Y เพื่อการจัดการกับความ ไม่สมดุลของงานกับผลตอบแทน และสามารถเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อเพิ่มสิ่งตอบแทนภายใต้ ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

ปวรมนต์ ทศนอนันชัย (2556) ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการและพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน เช่น ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในชีวิต 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ และ 4) ด้านการสื่อสาร เช่น จัดช่องทางการสื่อสารที่ง่าย ทันสมัยและตอบกลับอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ปัจจุบันองค์การวิชาชีพพยาบาลมีพยาบาลวิชาชีพกลุ่มเจนวายจำนวนมากและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ปัจจุบันพบว่าพยาบาลวิชาชีพเจนวายมีการลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งปัจจัยการลาออกหลัก มาจากหัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารงาน การมอบหมายงาน ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับบริบทและคุณลักษณะเฉพาะของพยาบาลเจนวายเพื่อประโยชน์ทางการบริหารพยาบาลและการธำรงรักษาพยาบาลกลุ่มเจนวายให้คงอยู่ในองค์การให้นานที่สุด

ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทของพยาบาลกลุ่มเจนวาย ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าคุณลักษณะผู้นำประกอบด้วย

1) คุณลักษณะประจำตัว คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มีซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร จะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปของผู้นำแต่ละคน

Daft (1999) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการคือ

(1) ความสามารถพิเศษ น่าศรัทธา น่านับถือและน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(2) ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะรับฟังเหตุผลสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

(3) กระตุ้นอย่างชาญฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ

(4) มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง

(5) มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อมูลลับ ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ

(6) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

(7) มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

(8) มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

(9) ยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งในความคิดเห็น แนวคิด ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่งกลุ่ม และสามารถนำ กลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

DuBrin (2001) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

(1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม

(2) มีความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มั่นคง

(3) มีลักษณะเด่น (dominant) หรือมีความโดดเด่น แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ

(4) มีลักษณะแสดงตัว (extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

(5) มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ

(6) มีอารมณ์มั่นคง (emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

(7) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและ ภาษาท่าทาง ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ

(8) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้ง ต่างๆ

(9) มีลักษณะเป็นคนที่อบอุ่น (Warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้อง ดูแลคนอื่นได้

(10) มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (high tolerance for frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้

(11) มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของ ตนเองด้วย (self-awareness and self-objectivity)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย

(1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) มีความสารริเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการ แก้ปัญหาต่างๆ

(2) มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

(3) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดขนาดองค์กร

(4) มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (internal locus of control) เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมและกำหนดชีวิตตนเอง และจะเกิดความมั่นใจในตนเอง

(5) มีความกล้าหาญ (courage) ในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความ ทำทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น

(6) มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (resiliency) เมื่อเผชิญกับ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมา มีกำลังใจ ไม่ ท้อถอยหรือยอมแพ้

Yukl (2010) เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ขนาดใหญ่ ดังนี้

(1) มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้นสูง มีพลังกำลังกายและใจ และสามารถปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิม

(2) มีความมั่นใจในตนเอง เห็นคุณค่าตนเองและรับรู้ความสามารถตนเองใน ระดับสูง

- (3) มีความเชื่ออำนาจในตนเอง เชื่อว่าเหตุการณ์ความสำเร็จต่างๆเกิดจากการกระทำของตนเอง ไม่ใช่เรื่องโชคชะตา
- (4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์
- (5) มีความซื่อสัตย์
- (6) มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่นหรือสังคม มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ยาวไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าด้วยความเต็มใจ
- (7) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง
- (8) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์หรือความต้องการความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะประจำตัวของผู้นำนั้นเป็นลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่มีซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถ การบริหารซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปของผู้นำแต่ละคน

2) ความฉลาดทางอารมณ์

Mayer and Salovey (1997 cited in Rosete and Ciarrochi, 2005) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้ เข้าใจถึงความหมายและความสัมพันธ์แห่งอารมณ์ และกระบวนการของอารมณ์ เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Cooper and Sawaf (1997) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทาง อารมณ์ว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่จะรับรู้เข้าใจและประยุกต์ใช้ในการสร้างสายสัมพันธ์เพื่อนำคนอื่นได้

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็น ความสามารถเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง สามารถใช้ปัญญาและสติในการควบคุมการแสดงพฤติกรรม การกระทำ ท่าทาง และคำพูดให้เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานการณ์

สรุปได้ว่า การที่ผู้นำมีอารมณ์และพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม สามารถพัฒนาตนให้เป็นผู้เป็นที่รักเป็นที่รักและเคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความฉลาดทางสังคม

Ford (1986) อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) พบว่ามีองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการดังนี้

(1) การรับรู้สังคม คือ การเข้าใจตนเอง ความรู้สึกไวเกี่ยวกับสังคม เข้าใจกระบวนการของกลุ่ม มีความสามารถในการเข้าใจความต้องการ ปัญหาและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือองค์การ และลักษณะของสมาชิก ความสัมพันธ์ทางสังคมและกระบวนการกลุ่มผู้นำที่มีการรับรู้ทางสังคมในระดับที่สูงจะเข้าใจได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้กลุ่มหรือองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(2) พฤติกรรมที่ยืดหยุ่น คือ มีความสามารถและยินดีที่จะปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีพฤติกรรมยืดหยุ่นสูงจะรู้ว่าใช้ลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างไร สามารถประเมินพฤติกรรมของตนเองและสามารถปรับเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ความฉลาดทางสังคมสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการประสบความสำเร็จของกลุ่มมากกว่าความสำเร็จของกลุ่มมากกว่าความสำเร็จของบุคคลและอาจจะขึ้นอยู่กับความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมหรือเพื่อสังคมของผู้นำ

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางสังคม เป็นความสามารถของผู้นำในการรับรู้เข้าใจผู้อื่น ความต้องการของผู้อื่นในสังคม รวมถึงองค์กร ในลักษณะต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสัมพันธภาพ มิตรภาพที่ดี และการมีเครือข่าย เพื่อการติดต่อสื่อสาร จะทำให้เราสามารถบริหารจัดการได้

2. แนวคิดวิสัยทัศน์ (Vision)

Senge (1990) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือ การมีจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จ

ชวิน ธัมมพันธ์กุล (2540) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีภาพในอนาคตร่วมกันที่ทุกคนจะทุ่มเท ร่วมแรงร่วมใจทำให้เกิดความสำเร็จ

มารศรี สุธานี (2540) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นได้อย่างชัดเจนซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและมีความเป็นไปได้

ทองคำ พิมพา (2556) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพกำหนดภาพ เป้าหมาย แนวนโยบายในการวางแผน พัฒนาองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารในการมองเห็นภาพอนาคตและมีความสามารถในการผลักดันให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

กระบวนการของวิสัยทัศน์

วีระวัฒน์ ปันนิตากัย (2538) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

(1) มีความสามารถของสมองที่จะคิดคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในอนาคต สังเคราะห์ข้อมูลได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จำเป็น

(2) วางแผนกลยุทธ์ได้ดี มีมุมมองที่ยาวไกลสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและมองเห็นภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต

(3) มองภาพกว้างแล้วมุ่งสู่ภาพเล็ก คิดแบบนิรนัย รู้และเข้าใจนโยบาย เป้าหมายขององค์กร สามารถจำแนกเป้าหมายออกจากวิธีการ ยึดหยุ่นในแนวทางที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย

(4) มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มีการใช้นวัตกรรมอยู่เสมอ ไวต่อสิ่งใหม่ๆ อย่างพินิจพิเคราะห์

(5) ไม่ยึดมั่นถือมั่น สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดสูงสุด และเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่

(6) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ทะเยอทะยาน เน้นที่ผลกระทบเชิงสร้างสรรค์ มุ่งหาความสำเร็จใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

Manasse (1986) ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการของภาวะผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ทางองค์กร เป็นวิสัยทัศน์ทางองค์กร โดยมองภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน

(2) วิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพหรือมองอนาคตว่าองค์กรควรจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต

(3) วิสัยทัศน์ทางบุคคล เป็นความสามารถของผู้นำที่จะสามารถระบุ บ่งชี้ ประสานงาน ทรัพยากรต่างๆในปัจจุบันในการพัฒนา การกำหนดบทบาทตำแหน่ง ทรัพยากรมนุษย์

(4) วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ เป็นวิสัยทัศน์ภายใต้ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงจากวิสัยทัศน์หรือนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีความเชื่อมโยงที่เป็นจริงในปัจจุบันกับความเป็นได้ในอนาคต

Administrator (1994) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ควรมีการดำเนินการดังนี้

- (1) มีการทำความเข้าใจ ศึกษาหน้าที่และลักษณะในหน่วยงาน
- (2) เข้าใจถึงหน้าที่หลักของหน่วยงาน
- (3) ค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป
- (4) วิเคราะห์สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานและรวบรวมข้อมูลจากความคาดหวังของบุคคลภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
- (5) กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานโดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์โครงสร้าง จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานมาประกอบ
- (6) มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม

มารศรี สุธานี (2540) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารโรงเรียน จำต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมดังนี้

- (1) ตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนละมีความเป็นไปได้
- (2) ให้สมาชิกเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- (3) ให้สมาชิกมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง
- (4) มีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกทุกคน
- (5) ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
- (6) ศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร
- (7) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน
- (8) ผู้บริหารต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน
- (9) มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด
- (10) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำนั้นผู้นำหรือผู้บริหารในการมองเห็นภาพอนาคตและมีความสามารถในการผลักดันให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถที่จะคิดคาดคะเน วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและมองเห็นภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตได้เพื่อใช้ในการวางแผนและเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. แนวคิดการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)

Bass & Avolio (1994) ได้ให้ความหมายการเสริมแรงบันดาลใจว่าเป็นการแสดงออกของผู้นำในทางที่จงใจและตั้งใจให้ผู้ตามด้วยการ เสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตามโดยการให้ความหมายและให้ความหมายในเรื่องราวของผู้นำในทีม ผู้ตามแสดงออกถึงการกระตือรือร้นความรู้สึกทางบวกและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังและวิสัยทัศน์รวมกันกับผู้ตามตามต่อ

การอย่างชัดเจน และจะช่วยใหญ่ตามมองข้าม ผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อพัฒนาเป็นความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว

Richard (2011) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสามารถอย่างหนึ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ในการทำให้ผู้ตามรู้สึกเกิดพลังและมีความตื่นตัว ต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและมีส่วนช่วยสนับสนุนในการทำงาน

ดุซงกี โยเหลา และคณะ (2556) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมแรงบันดาลใจเป็นพลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนความคิดและการกระทำใดๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ไม่ว่าสิ่งทีตนกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ตนก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้างก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะชวนนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ต้องการนั้น

สรุปได้ว่า การเสริมแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในการจูงใจ จุดประกายความคิดเพื่อให้ผู้ตามมีความตื่นตัว มีขวัญและกำลังใจอยากจะมีส่วนร่วม และอยากแสดงความสามารถในการทำงาน

Maslow (1970) นักจิตวิทยาได้เสนอทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นโดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งพบว่าบุคคลนั้นมักดิ้นรนเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้แก่ ความต้องการในเรื่องของอากาศ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรคและความต้องการทางเพศ เป็นต้น

(2) ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต ได้แก่ ความต้องการอยู่อย่างมั่นคงและความปลอดภัยจากการถูกทารุณร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

(3) ความต้องการด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

(4) ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการดีเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จของบุคคล

(5) ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน คือความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

(6) ความต้องการทางสุนทรีย์ ได้แก่ ความต้องการด้านความดี ความงามคุณธรรมและความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

(7) ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิตความต้องการทั้ง 7 ชั้นของมาสโลว์นั้นบุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการในลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับโดยเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น และการบำรุงรักษา สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์การควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่ว่าเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วย ปัจจัย 6 ประการ ดังนี้ ความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ลักษณะงานที่น่าสนใจ ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าและการเจริญเติบโต

(2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ปัจจัยด้านนี้ช่วยธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

- ก.นโยบายและการบริหาร
- ข.การนิเทศงาน
- ข.ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
- ค.ภาวะการณ์ทำงาน
- ค.ค่าตอบแทนการทำงาน
- ฅ.ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- ง.ชีวิตส่วนตัว
- จ.ความสัมพันธ์กับลูกน้อง
- ฉ.สถานภาพ
- ช.ความมั่นคง

Skinner (1948) เสนอทฤษฎีที่ใช้กระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล โดยใช้หลักการเรียนรู้ตามเงื่อนไข ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเภท ได้ ดังนี้

(1) การเสริมแรงทางบวก คือ การให้สิ่งจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการหรือชื่นชอบ เช่น เงินรางวัล ค่ายกย่อง คำชมเชย โบนัส และเข็มเชิดชูเกียรติ เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคงพฤติกรรมที่ดี แรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งเพิ่มการกระทำพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

(2) การเสริมแรงทางลบ คือ การกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบเช่น ไม่เพิ่มเงินเดือน หากผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(3) การระงับพฤติกรรม คือ การกระทำ เพื่อสลายหรือยุติหรือลดการกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การหยุดพูดชั่วคราว หรือเรียกชื่อผู้เข้าร่วมประชุมที่พูดคุยกัน เป็นต้น

(4) การลงโทษ คือ การกระทำเพื่อลดการกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การข่มขู่ โดยการกำหนดโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน โยกย้าย และให้ออก เป็นต้น

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2554) กล่าวว่าผู้บริหารทางการแพทย์หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

(1) หัวหน้าต้องพยายามทำความรู้จักและเป็นกันเองกับพยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้มากที่สุด

(2) ศึกษาความต้องการและความสนใจของพยาบาลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการทำงาน

(3) ให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสการทำงานที่มีความสำคัญหรือท้าทายความสามารถ

(4) พยายามวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด

(5) ชมเชยหรือแสดงพฤติกรรมยอมรับทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี

(6) ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ทำงานทุกคนต้องได้รับผลตอบแทนที่เสมอภาค

(7) การสอนงานและแนะนำวิธีการทำงานในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบดี หรือส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานต้องปฏิบัติอย่างมีนพวลและจริงจัง

(8) พยายามเปิดโอกาสให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มากที่สุด

(9) พยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการทำงาน วิธีการทำงานหรือปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้มากที่สุด

(10) ระบบข้อมูลข่าวสารต้องทั่วถึง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือความเข้าใจผิด

(11) ช่วยแก้ปัญหาพยาบาลหรือผู้ร่วมงานเท่าที่ทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน

(12) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

น้ำทิพย์ วิภาวิน(2551) ไดกลาวถึงวิธีสร้างแรงบันดาลใจไว้ดังนี้

(1) รับฟังความคิดเห็นและตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values)

(2) เชื่อมโยงสิ่งต้องการให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self-image)

(3) เชื่อมโยงสิ่งที่ต้องการให้เข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ

(4) ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์

(5) ใช้คำพูดที่เพนบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างแรงบันดาลใจนั้นมีหลากหลายรูปแบบและมีหลายวิธี ดังนั้นผู้นำควรเลือกรูปแบบในการเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแต่ละคนให้เหมาะสม แต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือในการทำงาน

4. แนวคิดการบริการ (Service)

Greenleaf (1998) กล่าวว่า การบริการ หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นจะนำผลจากการบริการผู้อื่น/องค์กรมากระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

Laub (2004) ได้ให้ความจำกัดความของภาวะผู้นำแบบการบริการ ว่า เป็นความเข้าใจและการปฏิบัติตามความต้องการของผู้อื่นให้อยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตน เพิ่มคุณค่าและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อกระจายอำนาจและสถานภาพตามความต้องการของผู้อื่นๆ

พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่าภาวะผู้นำการบริการนั้นจะต้องมีความรู้สึกอยากที่จะให้บริการด้วยใจจริง มีความยินดีให้ผู้อื่นได้ดี การเอาใจใส่ผู้อื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริการเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ในการดูแลเอาใจใส่ มีความยินดีให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ

The Greenleaf Center for Servant-Leadership (Australia and New Zeland) (2004) ได้ระบุค่านิยมของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ 5 ประการ ดังนี้

(1) ผู้นำแบบผู้ให้บริการรับใช้ (Servant-leader serve) คือ การที่ผู้นำจะรักและให้บริการผู้อื่น ผู้นำจะต้องการให้บริการเพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงามไปด้วย

(2) ผู้นำแบบผู้ให้บริการ-นำ (Servant-leaders lead) คือ ผู้นำมีการตระหนักรู้ว่าสังคมจะดีขึ้นนั้นเกิดจากผู้มีความสามารถมากให้บริการผู้มีความสามารถน้อยกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้ประสบการณ์ ความรู้ และวิสัยทัศน์ของตนเองในการให้บริการผู้อื่น

(3) ผู้นำแบบผู้ให้บริการ-คุณค่ากับอิสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล (Servant-leaders value the freedom and dignity of the individual) ผู้นำจะชักชวนให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานแทนการบังคับหรือใช้อำนาจควบคุม

(4) ผู้นำแบบผู้ให้บริการ-เชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล (Servant-leader believe each individual is their gift,talents and abilities) คือผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่นและมีการกล่าวชื่นชม การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น

(5) ผู้นำแบบผู้ให้บริการ-จะสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน (Servant-leader grow others to wholeness and do the same for themselves)

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

Greenleaf (2003) ระบุถึง Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็น 10 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) มีทักษะในการรับฟัง (Listening) มีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ รับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนกลับอย่างเหมาะสม

(2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Empathy) พยายามเข้าใจและรู้สึกถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับในเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละคน และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล

(3) ความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ (Healing)

(4) การตระหนักรู้ในตนเอง (Awareness)

(5) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม(Persuasion)

(6) ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization)

(7) ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต(Foresight)

(8) ความรับผิดชอบ (Stewardship)

(9) การให้ความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people)

(10) การสร้างลักษณะชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กร (Building community)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำการให้บริการทั้ง 10 ประการ มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้นำจะนำไปปฏิบัติกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การไว้วางใจและการยินดีมีส่วนร่วมในการทำงาน

5. แนวคิดการพัฒนา (Development)

Boydell(1985) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงบุคคล ให้มีความสามารถและความรู้สึกใหม่ๆและมีความคิดเห็นที่ต่างไปจากเดิม

Meggison and Pedler (1992) กล่าวว่า การพัฒนาหมายถึง การที่บุคคลมีความต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นไปสู่สิ่งใหม่ โดยการเรียนรู้ การกระทำสิ่งต่างๆเพื่อที่จะได้มาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและความสามารถ

พจน์ เพชรบุรณิน (2528) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ซึ่งเป็นการพัฒนาสร้างสรรค์ชีวิตและการทำงานให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการของตนเอง หรือบุคคลอื่น หรือสิ่งอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เช่น มีความรู้ ความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น

Meggison and Pedler (1992) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 7 ประการดังนี้

(1) ปรารถนาในการเรียนรู้ (Desire to learn)

(2) การวินิจฉัยตนเอง (Self diagnosis)

(3) การกำหนดเป้าหมาย (Set goal)

(4) การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding appropriate resources)

(5) การแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (Recruit of other people) คือการแสวงหาหรือสรรหาความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความพยายามในการพัฒนาตนเอง

(6) ความอดทน ต่อสู้และความพยายาม (Strickability and perserverance) ระหว่างการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความอดทน พยายาม มานะต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุสำเร็จผลในที่สุด

(7) มีการประเมินผลด้วยตนเอง (Evaluation) โดยการประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนแล้วนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเองในครั้งต่อไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ระบุถึงประเด็นสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจาก The Center for Creative Leader (CCL) ไว้ 3 ประการดังนี้

1) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

(1) การประเมินผล (Assesment) คือการให้มาตรฐานสำหรับการพัฒนาในอนาคต การกระตุ้นให้บุคคลประเมินตนเองและทำให้เห็นช่องว่าง การประเมินผลแบบ 360 องศา การวัดความพึงพอใจของบุคลากร

(2) ความท้าทาย (Challenge) คือ ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น

(3) การสนับสนุน (Support) คือ การสนับสนุน การอำนวยความสะดวก จะช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2) สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ

(1) ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self-management Capabilities) ได้แก่ มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองหรือการรู้จักตนเอง มีความสามารถในการทำให้ความต้องการที่ขัดแย้งกันมีความสมดุล มีความสามารถในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา และมีค่านิยมภาวะผู้นำ มีทัศนคติในเชิงบวกและมีแรงผลักดันที่เข้มแข็ง

(2) มีความสามารถทางสังคม (Social Capabilities) ได้แก่ มีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผล มีทักษะการติดต่อสื่อสาร และมีความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น

(3) ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน (Work Facilitation Capabilities) ได้แก่ มีทักษะในการจัดการ มีความสามารถที่จะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ มีความสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการริเริ่มและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

3) การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ

(1) การสร้างสรรค์ประสบการณ์การพัฒนาอย่างเข้มข้น

(2) การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนา

(3) การเชื่อมโยงประสบการณ์เพื่อการพัฒนา

Marquardt (1996) ได้เสนอกิจกรรมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการดังนี้

(1) การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

(2) การเพิ่มความสามารถบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียน (Learn How to Learn)

(3) พัฒนาหลักการสนทนาในองค์กร หลักแลกเปลี่ยนการสนทนาเป็นศูนย์กลางไปสู่การเรียนรู้เชิงองค์กร

(4) สร้างแผนพัฒนาอาชีพสำหรับการจ้างงาน (Career Development)

(5) การสร้างโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเอง

(6) การสร้างทักษะการเรียนรู้ พัฒนากิจกรรมต่างๆให้เป็นการเรียนรู้ไปในตัว

(7) ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดอย่างเป็นระบบ

(8) ในการตรวจสอบและการวางแผนสำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ โดยการพัฒนาแผนการต่างๆที่เป็นไปได้ในองค์กรการเข้าสู่การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรในความสัมพันธ์ต่อการเรียนรู้

(9) ส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดแบบสากลและหลากหลาย

(10) การเปลี่ยนแปลงแผนทางความคิดไปสู่การเรียนรู้โดยทำให้น่าสนใจ เป็นเรื่องท้าทายใหม่และมีความน่าเรียนรู้

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนานั้นเกิดจากบุคคลมีความต้องการเปลี่ยนแปลงในตนเองก่อน แล้วหากสำเร็จผลค่อยนำไปพัฒนาผู้อื่น โดยเริ่มต้นจากการต้องการเรียนรู้ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองเพื่อนำไปปรับปรุงและวางแผนในการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

6. แนวคิดบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขัดแย้ง” หมายถึงไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้และได้อธิบายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้

Chung and Megginson (1981) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ ดิ้นรนระหว่างผู้ที่มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิดเห็นผลประโยชน์

Rahim (1985) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนา การลดหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆ

ศุวดี ตาปานานนท์ (2542) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่

(1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เมื่อองค์กรมีความขัดแย้งระดับต่ำ

(2) ลดระดับความขัดแย้งเมื่อองค์กรมีความขัดแย้งระดับสูงเกินไป

(1) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

Howat and London (1980) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ดังนี้

(1) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หาวิธีแก้ไข ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขให้เรียบร้อย

(2) วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทไปเกี่ยวข้องด้วย

(3) วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน

(4) การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้นำพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นโดยมุ่งถึงความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

(5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นผู้ให้และผู้รับ

Covey (1989) เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) วิธีการ ชนะ-แพ้ (Win-lose Methods) วิธีการนี้จะมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจเหนือกว่าเข้าไปกำจัด ห้ามปราม มีผลทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอาจจะ

เกิดความรู้สึกสูญเสีย คบข้องใจ มีวิธีการ 3 วิธีได้แก่ วิธีการบังคับ วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง วิธีการหลีกเลี่ยง

(2) วิธีการแพ้-แพ้ (Los3lose Method) เป็นวิธีการประนีประนอม หรือ ออมชอม ซึ่งมีลักษณะที่ทั้งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือหากได้ก็ได้เพียงแค่บางส่วนเท่านั้น

(3) วิธีการชนะ-ชนะ (Win3win Method) วิธีการนี้เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ที่ตัวเองต้องการ เป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับและร่วมมือกันแก้ปัญหา โดยรู้สึกเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้เห็นและรู้สึกทราบดีว่าสมาชิกทุกคนในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้ และต้องสร้างบรรยากาศให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างจริงจัง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) กล่าวว่า ในการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้นำสามารถกำหนดวิธีต่างๆ เพื่อลดความขัดแย้ง ดังนี้

(1) การฟัง มีความอดทนในการฟัง รู้จักใช้คำถามเพื่อให้ผู้พูดได้อธิบายให้เกิดความกระจ่างในบางประเด็นและแก้ข้อสงสัยในสิ่งที่ผู้นำสงสัย มีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูด ให้เปลี่ยนคำพูดผู้พูดเป็นคำพูดของผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

(2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก เพราะจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้งและการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ เพราะจะช่วยในการแก้ไขพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

(3) ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง

(4) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น

(5) การมีความยืดหยุ่น

(6) การเป็นแหล่งวิชาการ คือ การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา โดยเน้นการคิดในเชิงสร้างสรรค์ ในการคิดในแง่บวก การกระทำที่ไม่ทำร้ายใคร หรือการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มิใช่เพื่อบ่มการแพ้ หรือชนะ

สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึงวิธีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการผสมผสานวิธีต่างๆของผู้นำในการจัดการความขัดแย้งของคนในหน่วยงาน/องค์กร ให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกันได้ต่อไป

7. แนวคิดการนิเทศ (Supervision)

Burton and Bruckner (1955) ได้ให้ความหมายของการนิเทศว่า การให้บริการเกี่ยวกับความชำนาญทางเทคนิคด้านวิชาการในการเรียนการสอน และการปรับปรุงสภาพการเรียนและความเจริญเติบโตของผู้เรียน

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2554) กล่าวว่า การนิเทศคือ กลไกที่สนับสนุนการปฏิบัติเชิงวิชาชีพภายใต้เงื่อนไขที่ผู้รับการนิเทศสามารถแลกเปลี่ยนความสามารถในคลินิก ความสามารถด้านการทำงานในองค์กร ความสามารถด้านการพัฒนา และการจัดการด้านอารมณ์ กับบุคลากรในวิชาชีพอื่นๆในบรรยากาศแห่งความมั่นคง เชื่อมั่น ที่จะพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะโดยกระบวนการจะต้องนำสู่การตระหนักในการรับผิดชอบเชิงวิชาชีพ และสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ

หรรษา เทียนทอง (2556) กล่าวว่า การนิเทศคือ กระบวนการควบคุมคุณภาพ ส่งเสริม สนับสนุน การสะท้อนกลับในเชิงลึก การให้คำแนะนำ ให้มุมมองที่เฉพาะซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ เพื่อให้พยาบาลผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญ เรียนรู้ ที่จะปรับปรุง ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง บรรลุผลสัมฤทธิ์

สรุปได้ว่า การนิเทศคือ กระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยการสอน ให้คำปรึกษา หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Power (1999) ได้กล่าวว่า หลักของการนิเทศการพยาบาล ประกอบด้วย

- (1) การนิเทศควรสะท้อนถึงการปฏิบัติการพยาบาลของผู้ปฏิบัติงาน
- (2) การนิเทศควรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ
- (3) การนิเทศควรอยู่บนพื้นฐานของทักษะที่จะประยุกต์ใช้ได้
- (4) การนิเทศควรเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนผู้รับการนิเทศและมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

เปลี่ยนแปลง

- (5) การนิเทศควรให้ความสำคัญต่อผู้ป่วยเป็นอันดับแรก
- (6) การนิเทศควรกระตุ้นให้มีการปฏิบัติที่ปลอดภัย

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2554) ได้กล่าวว่า หลักการนิเทศ ผู้นิเทศต้องมีหลักการนิเทศ 5 ประการ คือ

(1) หลักปรัชญาการนิเทศ เป็นการนำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล การนิเทศจะประสบความสำเร็จได้จะต้องให้ผลที่พัฒนาทั้งด้านคนและงาน โดยมุ่งให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและพัฒนาตนเองด้วยความพึงพอใจ

(2) หลักจิตวิทยาในการนิเทศ การนิเทศเป็นการกระทำโดยตรงหรือเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับคน ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องพิจารณาและใช้จิตวิทยาอย่างสูงในขณะนิเทศ

(3) หลักการเป็นผู้นำ คือ การใช้ความรู้ความสามารถ และการปฏิบัติงานที่เป็นระบบเป็นการนางานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

(4) หลักการมนุษยสัมพันธ์ ผู้นิเทศจะต้องใช้มนุษยสัมพันธ์อย่างสูง เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในบทบาทภารกิจของแต่ละบุคคล

(5) หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ศุภวรรณ สัจพิบูล (2560) กล่าวว่า การนิเทศในปัจจุบันมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) การสอนงานและสร้างระบบพี่เลี้ยง (coaching and mentoring) การสอนงาน และการสร้างระบบพี่เลี้ยง (coaching and mentoring) เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้สอนงานและผู้ได้รับการสอนงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสามารถ และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (lesson study) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (lesson study) เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนา ที่ให้ความสำคัญกับการสังเกตพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและการเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรงในชั้นเรียนและการอภิปรายสะท้อนความคิดร่วมกันเพื่อ

พัฒนาบทเรียนอย่างต่อเนื่อง จนได้บทเรียนที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้พัฒนานักเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานการสอนแบบเผชิญหน้า ในชั้นเรียนกับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างของการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ทำให้มีช่องทางการสื่อสารในชั้นเรียนเพิ่มมากขึ้น และทำให้รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน เนื้อหาและบริบทการเรียนรู้มีความหลากหลายมากขึ้น

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางการนิเทศไว้ดังนี้

(1) การนิเทศที่มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน มีการส่งเสริมความรู้ และฝึกฝนทักษะจำเป็นก่อนการจัดการเรียนการสอน จะทำให้ผู้สอนงานและพี่เลี้ยง สามารถให้ข้อเสนอแนะแก่ครูผู้สอนได้ตรงตามจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาและทำให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

(2) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความร่วมมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการอภิปรายสะท้อนความคิดของบุคคลที่อยู่ในบริบทการเรียนรู้เดียวกัน จะช่วยให้ครูได้เรียนรู้แนวความคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งอย่างเป็นกัลยาณมิตร ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนได้บทเรียนที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ในการพัฒนานักเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

(3) การเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ไตร่ตรองสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการสอนของตนเองทั้งก่อนและหลังได้รับข้อเสนอแนะจากผู้สอนงานและพี่เลี้ยง จะทำให้ได้ฝึกฝนการคิดไตร่ตรองเกิดความเข้าใจการสอนของตนเองและเปิดใจยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้สอนงานและพี่เลี้ยงทำให้สามารถพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น

(4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการนิเทศ จะช่วยให้ผู้สอนงาน พี่เลี้ยงและครูผู้สอนสามารถวิเคราะห์การสอนได้อย่างชัดเจน ช่วยเพิ่มช่องทางและเวลาในการติดต่อสื่อสารและให้คำปรึกษา และสามารถสะท้อนผลการสอนระหว่างผู้สอนงานและครูได้ทันต่อความต้องการในการใช้งานจริงในชั้นเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศผู้ร่วมงานมีหลากหลายรูปแบบ ผู้นำควรเลือกการนิเทศตามความเหมาะสม มีการนิเทศอย่างชัดเจน สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ทั้งนี้มีการส่งเสริมสนับสนุนการมีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อการชี้แนะ การสอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและประสิทธิภาพในการทำงาน

8. แนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications)

Laudon and Laudon (1995) ให้ความหมายว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นเป็นได้ทั้งเครื่องมือและเทคนิควิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกัน ไม่ใช่แค่เครื่องคอมพิวเตอร์อย่างเดียวเท่านั้นแต่รวมไปถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถช่วยให้สื่อสารได้ทั่วโลก

Digital Strategy (2008) กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นเป็นการรวมของเทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนเชื่อมต่อระบบสื่อสารทางไกล อย่างเช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่และอุปกรณ์ไร้สายอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคือการผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับระบบสื่อสารโทรคมนาคม โดยมีความหมายครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ 3 ส่วน ได้แก่

- (1) ระบบสื่อสาร คือ เครือข่ายโทรคมนาคมที่สนับสนุนที่สามารถเชื่อมต่อกันได้
- (2) อุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ วิทยุ โทรสาร โทรศัพท์ เครื่องมือการสื่อสารอื่นๆ และคอมพิวเตอร์
- (3) ซอฟต์แวร์ที่ทำให้ระบบและอุปกรณ์ทำงานได้ เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์

บริการสารสนเทศ และฐานข้อมูล

ชฎาภรณ์ สงวนแก้ว (2548) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่าเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่ครอบคลุมระบบสื่อสารต่างๆเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล ข้อมูล และบริหารสารสนเทศ

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. (2545-2549) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความรู้ในผลิตภัณฑ์ หรือในกระบวนการดำเนินการใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ (software) คอมพิวเตอร์ (hardware) การติดต่อสื่อสาร การรวบรวมและการนำข้อมูลมาใช้อย่างทันการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิต การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ การค้า และการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและคุณภาพของประชาชนในสังคม”

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือและเทคนิควิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครือข่ายไร้สาย ซึ่งใช้เป็นการติดต่อสื่อสารกันทั่วโลก

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546 อ้างถึงใน จรรยาพร ก่อเกียรติคุณ, 2553) ได้ระบุถึงบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ประการดังนี้

1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ต่างๆข่าวสาร สิ่งใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสาร ค้นหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเอ็กซ์ตราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ต

2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง เช่น Line group

3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆไว้ใช้งานหรือเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรนำไปใช้ เช่น คลังข้อมูลประชากร

กิดานันท์ มลิทอง (2548) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี 2 ประเภท คือ

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) คือ การทำงานร่วมกัน ระหว่างฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ในการประมวลผล จัดเก็บ เข้าถึง ค้นคืน นำเสนอ และเผยแพร่สารสนเทศด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

2) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) คือ อุปกรณ์และวิธีการ ในการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อการเข้าถึง ค้นหา และรับส่งสารสนเทศด้วยความรวดเร็ว

จีราภรณ์ สุธีมสภา (2548 อ้างถึงใน จรรยาพร ก่อเกียรติคุณ,2553)) เสนอแนะว่า การจัดการความรู้ที่ต้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่ม Business Intelligence เป็นกลุ่มการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ได้แก่ เทคโนโลยีคลังข้อมูล (Data Warehouse) ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์ (Data Mining) ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงออนไลน์ (Online Analytical Processing: OLAP) และ Enterprise Content Management

2) กลุ่ม Collaboration เป็นการบริหารคน สถานที่และองค์ความรู้ ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ให้สามารถที่จะติดต่อกันแบบบูรณาการเพื่อการดำเนินงานหรือการตัดสินใจ ได้แก่ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์(E-mail) โปรแกรมกลุ่ม (Groupware) เช่น Web Conference ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและโปรแกรมส่งข้อความเสมือน (Instant Message) เช่น การใช้โปรแกรมสนทนา (Chat) บนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3) กลุ่ม Knowledge Transfer เป็นเรื่องการเรียนการสอน ได้แก่การเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) และ การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก(Computer-based training)

4) กลุ่ม Knowledge Discovery และ Knowledge Mapping เป็นการค้นหาองค์ความรู้ หรือคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ การใช้โปรแกรมค้นหา(Search Engine) อย่าง Google Search ระบบการจัดการเอกสารธุรกิจขององค์กร (Document Management) และระบบเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการติดต่อกัน (Addresses Classification and Navigation)

5) กลุ่ม Expertise Location จะเป็นเทคโนโลยีที่สนับสนุนเครือข่ายองค์ความรู้ (Knowledge Network) หรือกลุ่มประชาคมผู้ปฏิบัติงาน (Community of Practices)

อรอุษา ปุณยบุรณะ (2558) ได้ทำการศึกษา การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงสาธิตพบว่า องค์กรประกอบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนสาธิตนั้นเป็นพหุองค์ประกอบ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งมี 2 องค์ประกอบย่อย คือ ด้านการจัดการทรัพยากร ด้านการจัดการระบบเครือข่าย

2) การจัดการองค์การเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ด้านการจัดการโครงสร้างหน่วยงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) การวางแผนกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5) การควบคุม ติดตามและการประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ปวรมนต์ ทศนอนันชัย (2556) ได้ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y พบว่า ด้านการสื่อสาร ควรประกอบด้วย

- 1) จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย
- 2) สร้างกลุ่มการสื่อสารทางสื่อสังคมออนไลน์ให้มีความทันสมัยและมีความเร็วสูง
- 3) มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น
- 4) มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา
- 5) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือและเทคนิควิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครือข่ายไร้สาย ซึ่งใช้เป็นการติดต่อสื่อสารกันทั่วโลกซึ่งปัจจุบันมีความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในการทำงานในองค์กร ทั้งนี้มีองค์ประกอบและบทบาทที่หลากหลายซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทในการนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน/องค์กร

ดังนั้น ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญกับพยาบาลกลุ่มเจนวาย หากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำและมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทของพยาบาลกลุ่มเจนวายจะสามารถลดช่องว่างในการบริหารงาน ทำให้พยาบาลกลุ่มเจนวายรัก เคารพและไว้วางใจหน้าหอผู้ป่วยและพร้อมให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในงาน ทำให้เกิดความสุขในการทำงานและคงอยู่ในงานต่อไป

4. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีอยู่ในตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงพฤติกรรมกรำนำและมีอิทธิพลต่อพยาบาลวิชาชีพเจนวาย (พยาบาลวิชาชีพที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2520-2537 อายุ 24-41 ปี) ให้เกิดความร่วมมือ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายร่วมกันตามที่กำหนดไว้ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำต้องคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของพยาบาลเจนวายเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความคิด ความเชื่อ ทศนคติ บุคลิกภาพ การกระทำของพยาบาลเจนวาย เนื่องจาก คุณลักษณะของคนกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากพยาบาลเจนอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้สรุปจากความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ตามแนวคิดและการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารวิชาการ บทความงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ได้แก่ Bass และคณะ (1994), Patterson (2003) และ Spears (2010) ได้องค์ประกอบทั้งหมด 8 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย จากการทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	Bass และคณะ (1994)	Patterson (2003)	Spears (2010)
<p>1. ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)</p> <p>(1) การมีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยมีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนการทำงานรวมทั้งยอมรับผลจากการทำงานทั้งต่อตนเองและผู้อื่น</p> <p>(2) การมั่นใจและมีความพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน</p> <p>(3) การระบุสภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง สามารถแสดงอารมณ์ และความต้องการได้ตรงกับความรู้สึกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>(4) การทบทวนตนเองและสามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนความคิดใหม่เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว</p> <p>(5) การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ</p> <p>(6) การมีความเอื้ออารีย์ ความจริงใจและความซื่อสัตย์ในการช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ</p> <p>(7) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นในทุกๆเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจนวาย	Bass และคณะ (1994)	Patterson (2003)	Spears (2010)
2. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) (1) สามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ในอนาคตอย่างชัดเจนแล้ว เตรียมพร้อมรับมือโดยคำนึงถึงความยั่งยืนและความสุข (2) การเตรียมความพร้อมและการแสดงวิสัยทัศน์เพื่อรองรับ ความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานในอนาคต	√ √	√ √	√ √
3. ด้านการไว้วางใจ (Trust) (1) เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยพร้อมให้อำนาจ ผู้ร่วมงานในการทำหน้าที่ต่างๆ (2) เชื่อใจและให้เกียรติในการตัดสินใจในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	√ √	√ √	√ √
4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) (1) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน (2) การใช้คำพูดและการกระทำที่ช่วยกระตุ้นและเสริมสร้าง แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นใน การทำงาน รวมถึงการทำงานที่ท้าทายความสามารถ	√ √	√ √	√ √

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่ม เจนวาย	Bass และคณะ (1994)	Patterson (2003)	Spears (2010)
(3) การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓
5. ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) (1) การเป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณในการรับฟังข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ฟังความข้างเดียว (2) รับฟังปัญหาผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ	✓	✓	✓
6. ด้านการบริการ (Service) (1) ยินดีให้ความช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน เมื่อพยาบาลต้องการความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน (2) การดูแลสวัสดิภาพด้านสุขภาพของพยาบาล (เช่น สวัสดิการ ฉีดวัคซีน เป็นต้น) (3) การส่งเสริมและพัฒนาพยาบาลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent)	✓	✓	✓
7. ด้านการรักอย่างมีศีลธรรม (Agapao Love) (1) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ (2) เข้าใจอัตลักษณ์ส่วนบุคคล สนับสนุนการใช้ความถนัด/ความสามารถส่วนบุคคล (3) ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม	✓	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่ม เจนวาย	Bass และคณะ (1994)	Patterson (2003)	Spears (2010)
8. ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) (1) การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ใช้จุดแข็งของตนเองในการทำงาน (2) การทำกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้รอบตัวเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (3) การจูงใจให้ผู้อื่นมีความรักในหน้าที่/ องค์กร พร้อมปกป้อง องค์กร และรักษาวัฒนธรรมองค์กรด้วยความเต็มใจ (4) การส่งเสริมให้ผู้อื่นใช้เทคโนโลยี/ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา (5) การใช้คำพูดหรือการแสดงการกระทำในเชิงบวกกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ยากและ สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย จากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย 8 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) **ด้านคุณลักษณะของผู้นำ** หมายถึง คุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกทั้งทางร่างกาย อารมณ์และสังคมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี การแต่งกายดี มีอารมณ์มั่นคง และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสังคม

2) **ด้านวิสัยทัศน์** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

3) **ด้านการไว้วางใจ** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน การแสดงออกถึงการเคารพการรับฟังในความคิด การตัดสินใจ ศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมีอาวุโสด้านอายุ มีความรู้สูงมีทักษะประสบการณ์ที่มากกว่า

4) **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ไปในทางที่ดีขึ้น มีความสร้างสรรค์ รวมไปถึง การไตร่ตรอง คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนลงมือปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำที่มีความมั่นคงเด็ดเดี่ยว อดทน มีความละเอียดและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใหม่ๆ อยู่เสมอ

5) **ด้านการตระหนักรู้** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการรับรู้เข้าใจอารมณ์ ตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งผู้ที่รู้จักตนเองเป็นอย่างดีจะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น คนที่รู้จักตนเองเป็นอย่างดี ย่อมเข้าใจถึงผลกระทบของอารมณ์ของตนเองที่มีต่อผู้อื่น

6) **ด้านการบริการ** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อ ประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจและชื่นชมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กร

7) **ด้านการรักอย่างมีศีลธรรม** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงออกถึงความรัก การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน อย่างถูกต้องและเปิดเผย มีความโปร่งใส ไม่ผิดศีลธรรมจรรยาบรรณ ไม่แสดงออกถึงลักษณะพิเศษ ที่นอกเหนือระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

8) **ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ** หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการจุดประกายความคิด และการกระทำ รวมถึงความต้องการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. เทคนิคเดลฟาย

5.1 ประวัติความเป็นมาการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

ระเบียบวิธีวิจัยเดลฟายเป็นเทคนิคที่พัฒนาโดยนักวิจัยชื่อ เฮลเมอร์ม ดาลกัต์ และเรสเซอร์ของบริษัทรันด์ คอร์ปอเรชั่น (Rand Corporation) ในปัจจุบันการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางเกือบแทบทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทหาร การเมือง การปกครอง ด้านเศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และทางธุรกิจ ทั้งนี้เดลฟายกลายเป็นวิธีวิจัยประเภทหนึ่งที่ได้รับคามนิยม และสนใจของนักวิทยาศาสตร์และนักสังคมศาสตร์ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา และเทคนิควิธีการอีกหลากหลายประเภท เนื่องจากประโยชน์ที่เด่นชัดก็คือการสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดีขึ้น ความสามารถในการบรรยายทางเลือกอนาคตที่เป็นไปได้ใน แต่ละทางเลือก อันจะนำไปสู่เตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควบคุมและผลักดันรวมทั้งการวางแผนอนาคตให้เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

5.2 ความหมายการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

Decanis (1970 อ้างใน ขนิษฐา วิทยานุมาส, 2530) กล่าวว่า เทคนิค เดลฟาย เป็นการบันทึกเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคตโดยไม่มุ่งทิศทางว่าจะเป็นในลักษณะใด เทคนิคนี้มุ่งลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากผู้อื่น

สุวดี ทวีบุตร (2540) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต

จึงสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่ใช้หาคำตอบในเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเป็นไปในอนาคต ตามความคิดเห็น ที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการทำนายอนาคตเมื่อมีข้อมูลเชิง ประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการวิจัยที่มีค่าใช้จ่ายสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะเฉพาะของกลุ่ม จะต้องส่งคำถามให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามามีส่วนร่วม (A Panel of Expert) ในสาขาที่ทำการศึกษา หรือประเด็นที่ต้องการศึกษา เป็นการระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องมาเผชิญหน้า กัน ป้องกันการมีอิทธิพลจากผู้อื่นได้ผู้หนึ่งหรือการถูกรบกวนการตัดสินใจจากผู้อื่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เหล่านี้จะถูกถามด้วยแบบสอบถาม และส่งคำตอบโดยผ่านการส่งจดหมายกลับคืนมายังผู้วิจัย ผ่าน การเรียงเรียงโดยผู้วิจัยและส่งกลับมาให้คณะผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สอง เพื่อจัดระดับความสำคัญของ คำตอบ (Rank ordering of answers) ด้วยการใช้สถิติตัวกลางมัธยฐาน (Medians) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile ranger) โดยกระบวนการนี้จะวนกลับมาอย่างน้อยสามรอบ จนกว่าจะเข้าสู่ภาวะอิ่มตัวของข้อมูลหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (จุมพล พุทธิทรชิวิน, 2544 อ้างถึงใน นงนภัส เทียงกมล, 2551)

5.3 วัตถุประสงค์และเหตุผลของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การได้มาซึ่งข้อมูล/ข้อสนเทศ และการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือในเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ เช่น การแก้ปัญหา การวางแผน และการตัดสินใจ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือไม่ต้องมาปรากฏตัวประชุมร่วมกัน เทคนิคดังกล่าวนี้ออกแบบขึ้นมาเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบของความคิดสร้างสรรค์ของผู้เชี่ยวชาญ และอำนวยความสะดวกของการใช้กลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โครงสร้างของกระบวนการเดลฟายใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้อดีและลดข้อเสียของการใช้กลุ่ม (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2551)

เหตุผลที่ต้องใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

- 1) เมื่อข้อมูลอดีตและปัจจุบันไม่แม่นยำพอ หรือไม่มีให้ศึกษา
- 2) ประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาไม่สามารถทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างแม่นยำและต้องใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจเชิงจิตวิสัย (subjective judgments) เป็นหลัก
- 3) บุคคลที่เชิญเข้ามาเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาในปัญหาที่กว้างและซับซ้อน ต้องใช้ประสบการณ์หรือความชำนาญที่หลากหลายและไม่ต้องสื่อสารกัน
- 4) เมื่อผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเผชิญหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม และมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมาก จนไม่สามารถทำได้หากไม่ใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

6) ประสิทธิภาพของการประชุมจะเพิ่มขึ้น หากใช้กระบวนการสื่อสารภายในกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้ากัน

7) ปัญหาความขัดแย้งทางด้านความคิด บุคลิกภาพ และผลประโยชน์ ระหว่างปัจเจกบุคคลมีมากจนไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องใช้กระบวนการสื่อสารภายในกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้ากัน

8) เรื่องที่ต้องอาศัยความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญมาเข้าร่วมการวิจัย เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความถูกต้องของผลลัพธ์ กล่าวคือ เพื่อหลีกเลี่ยงการผูกขาดด้วยเหตุผลทางด้านจำนวนหรือความแข็งแกร่งทางด้านบุคลิกภาพ

9) เมื่อประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเป็นเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ที่ต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายคน

10) เมื่อต้องการประเมินผลการจัดสรรงบประมาณในลักษณะต่างๆ โดยที่ยังไม่มีการจัดสรรไว้ล่วงหน้า

11) การศึกษาสำรวจทางเลือกในการวางผังเมืองและผังภูมิภาค ก่อนลงมือวางผังเมือง

12) การวางแผนวิทยาเขตมหาวิทยาลัยหรือหลักสูตร ก่อนดำเนินการ

13) การศึกษาทางเลือกที่เป็นไปได้ด้านนโยบาย ก่อนประกาศนโยบาย

14) ปัญหาการพัฒนาความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ทางสังคมเศรษฐกิจ

ข้อดีของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (นงนภัส เทียงกมล, 2551) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และไม่ทราบว่าผู้เชี่ยวชาญท่านใดแสดงความคิดเห็นอย่างไร

2) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยจะตอบแบบสอบถามไม่น้อยกว่ากว่า 3 รอบ โดยในรอบแรกจะเป็นคำถามปลายเปิด และในรอบต่อไปจะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scales) ซึ่งทำให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถตรวจสอบคำตอบของตนเอง จึงทำให้มีโอกาสในการทบทวนถ่วงถ่วงคำตอบและปรับความคิดเห็นของตนเองเพิ่มเติมอีกได้

3) ประหยัดเวลา และค่าเดินทางในการเก็บข้อมูล เนื่องจากปัจจุบันอาจใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หากผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและยินยอมให้ความร่วมมือ

4) การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นการศึกษาถึงความคาดหวังที่ต้องการจะให้เกิดในอนาคต จึงเหมาะสำหรับการวางนโยบาย และวางแผนกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ หรือคาดการณ์ ในอนาคต หรือเป็นประเด็นที่มุ่งหาความเห็นที่สอดคล้องร่วมกันเพื่อสรุปหลักการแนวคิดร่วมกันซึ่งไม่สามารถหาคำตอบได้จากการศึกษาด้วยเชิงสถิติ

5) คำตอบการวิจัยมีความเชื่อมั่นสูง เนื่องจากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยต้องตอบประเด็นปัญหาเดียวกันซ้ำหลายรอบ ดังนั้น ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจึงผ่านการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ

5.4 หลักการการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi) สรุปได้ดังนี้

1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) โดยต้องกำหนดมาตรวัด (Setting Parameters) ว่าอะไรที่ผู้วิจัยจะใช้มาพิจารณาเป็นความเชี่ยวชาญ (Expertness) ในสาขาดังกล่าว

ผู้เชี่ยวชาญต้องมีจำนวนมากกว่าสิบคนขึ้นไป บางครั้งอาจมีจำนวนเป็นร้อยคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและจุดมุ่งหมายในการวิจัย รวมทั้งต้องคำนึงถึงเวลาและงบประมาณที่มี

2) กำหนดประเด็นที่จะศึกษา และสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยอาจอยู่ในรูปแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง

3) ในรอบที่หนึ่งจะส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือจะทำการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว หรือโดยการใช้โทรศัพท์ หรือการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสารสนเทศ ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์

4) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากรอบที่หนึ่ง มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อความในลักษณะมาตราประมาณค่า

5) ในรอบที่สองนี้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical feedbacks) ที่เป็นภาพรวมของกลุ่ม ในรูปค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของ กลุ่ม ผนวก ด้วยคำตอบเดิมของตนเอง โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญตอบใหม่

6) ทำรอบที่สาม สี่...หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

7) สรุปและอภิปรายผลด้วยการนำเสนอแนวโน้มที่เป็นฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

สรุปได้ว่า การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นเพื่อการวิจัยอนาคตก็ตาม แต่ก็สามารถนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อสำรวจปัญหา สำรวจความคิดเห็น ใช้ในการวิจัยเพื่อหารูปแบบ เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายและกำหนดมาตรฐาน รวมทั้งหาวิธีการแก้ตัดสินใจ และวิธีการ แก้ปัญหาได้ ไม่ว่าจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบใดก็ตาม การวิจัยเชิงอนาคตที่ได้จากการระดมสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ย่อมมีประโยชน์อย่างยิ่งในการที่มีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนด นโยบาย และวางแผน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการป้องกันเหตุการณ์ หรือปัญหาอันไม่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถปรับกลยุทธ์ของประเทศ สถาบัน หรือองค์การให้รอดพ้นจากวิกฤต และสามารถนำประเทศ สถาบันหรือองค์การไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย เนื่องจากประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา เป็นการศึกษาถึงความคาดหวังหรือคาดการณ์แนวคิดในอนาคตที่ต้องการให้มีภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารด้านการพยาบาล เพื่อพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลเจนวาย ให้มีภาวะผู้นำในการธำรงรักษาพยาบาลกลุ่มเจนวาย ให้คงอยู่ในองค์กรนานที่สุดและเป็นแนวทางสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลกลุ่มเจนวาย ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาดังกล่าว สามารถหาคำตอบได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์หรือผู้มีประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถหาคำตอบได้จากการศึกษาด้วยเชิงสถิติ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดลฤดี รัตนปิติภรณ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ เครือข่ายโรงพยาบาลพญาไท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการคงอยู่ในงานและปัจจัยคัดสรรที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพเครือข่ายโรงพยาบาลพญาไทและตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพเครือข่ายโรงพยาบาลพญาไท กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานเครือข่ายโรงพยาบาลพญาไท กรุงเทพมหานคร 268 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างเชิงเดียว เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แนวทางการสนทนากลุ่มและแบบสอบถามที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่า การคงอยู่ในงานและค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง การทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรพยากรณ์ร่วมกันทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ คือ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและค่าตอบแทน โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 27

ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล (2554) ได้ศึกษา ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Generation Y พึงพอใจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบผู้นำและลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึงพอใจ ที่จะร่วมงานด้วย โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y ในประเทศไทยจำนวน 415 คน พบว่า Generation Y พึงพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจและพฤติกรรมการนำที่ให้ความชัดเจนแก่พนักงานในเรื่องความรับผิดชอบ และอนุญาตให้ตัดสินใจว่าจะทำงานให้สำเร็จอย่างไร เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบผู้นำแบบผู้ฝึกสอนและผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนตามลำดับ ส่วนรูปแบบสั่งการ บังคับบัญชา เป็นรูปแบบที่ Generation Y พึงพอใจน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ เช่น อายุ รายได้ ตำแหน่งงานของ Generation Y มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในความพึงพอใจในผู้นำรูปแบบต่างๆ

ปวรมนต์ ทศนอนันชัย (2556) ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการและพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน เช่น ปลุกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในชีวิต 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ และ 4) ด้านการสื่อสาร เช่น จัดช่องทางการสื่อสารที่ง่าย ทันสมัยและตอบกลับอย่างรวดเร็ว

สิรินทิพย์ วิจิตกุลธนา (2557) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพที่มีความหลากหลายรุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล จำนวน 21 คน ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ ที่มีความ

หลากหลายรุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน มี 2 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านคุณลักษณะผู้นำมี 3 ข้อย่อยได้แก่ คุณลักษณะประจำตัว ความฉลาดทางอารมณ์ และจริยธรรมผู้นำ 2) ด้านพฤติกรรมกรรมการนำ มี 2 ข้อย่อยได้แก่ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ

เฉลิมรัตน์ จันทระเดชาและคณะ (2557) ศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับใช้ในโรงพยาบาลเอกชนการนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ทำการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์พยาบาลเพื่อระดมสมองในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปรับใช้ แล้วนำตัวชี้วัดที่ได้จากการสร้างเป็นข้อคำถามไปทดลองใช้เก็บข้อมูลจากหัวหน้าพยาบาลจำนวน 116 คน ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับใช้ที่ได้จากการทดลองเก็บข้อมูลจากหัวหน้าพยาบาลจำนวน 116 คน ที่สอดคล้องกับบริบทและสังคมไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ คือ การรักอย่างมีศีลธรรม การอ่อนน้อมถ่อมตน การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ การเชื่อถือไว้วางใจ การให้พลังอำนาจ การบริการ การตระหนักรู้ และการสร้างชุมชน

วิภาวรรณ จรัสกุล (2560) ศึกษาภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 282 คน พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ระดับความผูกพันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

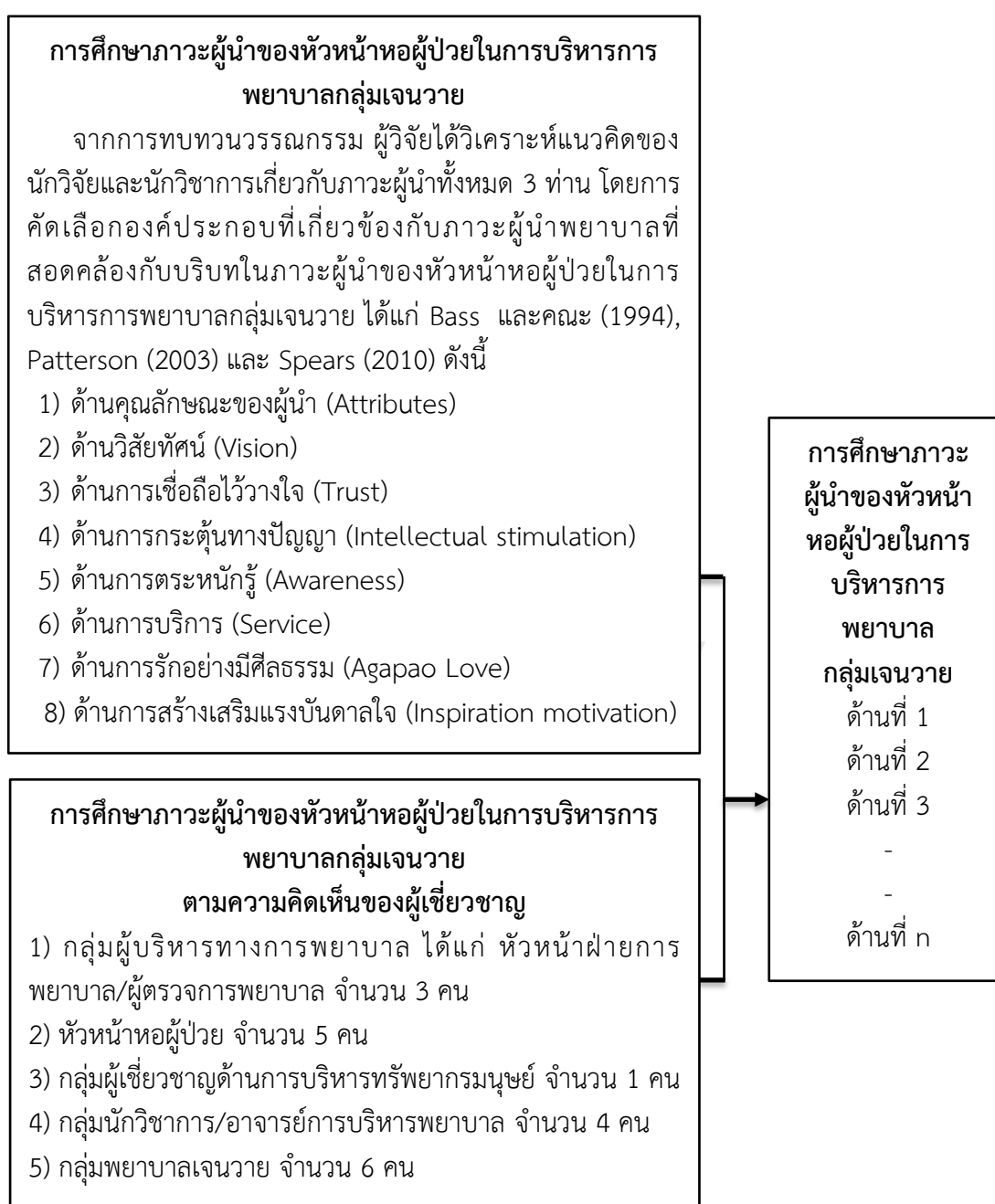
Lavoie – Tremblay และคณะ (2010) ศึกษาความต้องการแรงจูงใจและความคาดหวังของพยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัยต่อองค์กร โดยการสำรวจในกลุ่มของพยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัย 35 คน จากโรงพยาบาลการดูแลเฉพาะทาง 6 แห่ง ในควิเบคประเทศแคนาดา พบว่า พยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวัย ขอบงานที่ทำหาย มั่นคง มีระบบการสอนและพัฒนาวิชาชีพ มีตารางงานที่ยืดหยุ่น ส่วนด้านแรงจูงใจพบว่าส่วนใหญ่ต้องการการยอมรับจากองค์กร

Reave (2005) ได้ศึกษาคุณสมบัติที่เหมาะสมของภาวะผู้นำการดูแลในยุคปัจจุบัน ซึ่งมุ่งมันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมากกว่า 150 การศึกษา พบว่า หัวหน้าหรือผู้นำที่จะพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีบุคลิกลักษณะในด้านต่างๆ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความไว้วางใจ ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการทำงาน โดย มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านความมีบูรณาภาพใจตน การเข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ร่วมกันในการทำงาน โดยการแสดงความเท่าเทียมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำผิด หากมีผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนหาเหตุผลในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม 3) ด้านความสามารถในการควบคุมภาวะทางอารมณ์และสามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 4) ด้านความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) มีทักษะการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรและ 6) ด้านจิตวิญญาณ

การเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลและยอมรับถึงความต่างต่างนั้น รวมถึงแสดงการดูแลเอาใจใส่ การให้ความรัก ความเมตตา ต่อบุคลากรในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ได้แก่ Bass และคณะ (1994), Patterson (2003) และ Spears (2010) นำมาบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ซึ่งรายละเอียดนำเสนอในกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

7. กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทางการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการ และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพเจนวาย

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตาม การศึกษาของ Macmillan (1971 อ้างถึงใน ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530) ที่พบว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป จะมีระดับความคลาดเคลื่อนลดลงอย่างคงที่และความคลาดเคลื่อนน้อย ซึ่งการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้เป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารบุคลากรรุ่นอายุวัยได้มาจากการค้นหาประวัติการทำงาน ผลงานที่ปรากฏเอกสารที่เผยแพร่ ทางวิชาการ และจากผลงานที่ได้รับรางวัล ร่วมกับการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิค วิธีบอกต่อหรือแนะนำต่อ ที่เรียก Snowball Technique หรือ Network Technique (Burns and Grove, 2001) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบประวัติผลงานและคุณสมบัติตามเกณฑ์อีกครั้ง และนำรายชื่อที่รวบรวมได้เรียนปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามความสมัครใจ ในการเข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยนี้ โดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ในแต่ละกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 3 คน ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล/ผู้ตรวจการพยาบาล มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าและได้รับการศึกษา อบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล

1.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งบริหารทางการพยาบาล ไม่น้อยกว่า 3 ปี

1.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทางการพยาบาล

2. หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

2.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงานไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.3 มีหน้าที่รับผิดชอบและ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทางการแพทย์ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารทางการแพทย์และเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพกลุ่มเจนวาย

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำนวน 1 คน ได้แก่ บุคคลที่ทำงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในองค์การพยาบาลและหน่วยงานภายนอก มีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าและได้รับการศึกษา/อบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 3 ปี

3.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. อาจารย์หรือนักวิชาการบริหารพยาบาล จำนวน 4 คน ได้แก่ นักวิชาการ อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนและการบริหารการพยาบาล หรือเขียนบทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาล มีคุณสมบัติ ดังนี้

4.1 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป

4.2 มีประสบการณ์ด้านการสอนพยาบาลกลุ่มเจนวายและการบริหารการพยาบาล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารการพยาบาล

5. กลุ่มพยาบาลวิชาชีพเจนวาย จำนวน 6 คน คือ พยาบาลวิชาชีพ (Generation Y) เกิดปี พ.ศ. 2520-2537 อายุ 24-41 ปี ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่ม ตัวอย่างกลุ่มนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็น และความต้องการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย มีคุณสมบัติดังนี้

5.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าในสาขาวิชาการพยาบาล

5.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 2 ปี ขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ผู้วิจัยนำแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยใช้คำถามปลายเปิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45-60 นาที

2) แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อความที่มีเนื้อหาในลักษณะเดียวกันมาจัดหมวดหมู่ในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ

ค่าแนวโน้มความสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่ม เจนวายในแต่ละด้าน

3) แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณา ยืนยันการคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งแสดงค่า มัธยฐานและ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และคำตอบของ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในรอบที่ 2

การสร้างเครื่องมือ

1) แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมภาวะผู้นำ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย โดยบูรณาการจากแนวคิดและงานวิจัย ของ Bass และคณะ (1994), Patterson (2003) และ Spears (2010) เพื่อกำหนดกรอบในการสร้าง คำถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire) ลักษณะข้อคำถามเป็น แบบกึ่งโครงสร้างตามแนวคิดภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ กำหนดแบบสอบถาม 2 ตอน ดังนี้

(1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ รหัสเลขที่ ตำแหน่ง หน่วยงาน ประสบการณ์ ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ความเชี่ยวชาญเฉพาะและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน ให้ ผู้เชี่ยวชาญกรอรายละเอียดในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ

(2) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ข้อคำถามที่ใช้ มีดังนี้ “จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะอย่างไร ควรมีกี่ด้าน อะไรบ้าง และควรมีแนวทางการ บริหารอย่างไร เพื่อเป็นการรักษาพยาบาลกลุ่มเจนวายให้คงอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด”

นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของ การใช้ภาษา ความชัดเจน และความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ ปรึกษาให้คำแนะนำ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 (รายละเอียดแสดงในแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ของภาคผนวก ง)

2) แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบ (Likert type) ครอบคลุมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายที่ได้ จากการวิเคราะห์เนื้อหาในคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 กล่าวคือ นำเนื้อหาสาระที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรมบูรณาการกับผลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ มาจัดกลุ่มของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอ ผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายทั้งหมด 11 ด้าน นำมาสร้างข้อคำถามได้ 79 ข้อ ดังต่อไปนี้ (รายละเอียดแสดงในแบบสอบถามรอบ 2 ของภาคผนวก ง)

- | | |
|---|--------------|
| (1) ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) | จำนวน 14 ข้อ |
| (2) ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | จำนวน 8 ข้อ |
| (3) ด้านการไว้วางใจ (Trust) | จำนวน 6 ข้อ |
| (4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) | จำนวน 3 ข้อ |

- (5) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) จำนวน 9 ข้อ
 (6) ด้านการบริการ (Service) จำนวน 6 ข้อ
 (7) ด้านการพัฒนา (Development) จำนวน 9 ข้อ
 (8) ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) จำนวน 5 ข้อ
 (9) ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) จำนวน 4 ข้อ
 (10) ด้านการนิเทศ (Supervision) จำนวน 7 ข้อ
 (11) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications) จำนวน 8 ข้อ

จากนั้นจัดทำเป็นแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำตามข้อรายการดังกล่าว อยู่ในระดับใด ตั้งแต่ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แบบสอบถามเรียงลำดับข้อรายการตามภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) จำนวน 14 ข้อ							
1	มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ						
2	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

เกณฑ์การพิจารณาระดับความเห็นของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 มีดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**มาก**

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**น้อยที่สุด**

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของข้อความเนื้อหา และความหมายของข้อรายการย่อยในแต่ละข้อรายการ ปรับแก้ ข้อความตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อความมีความชัดเจนและถูกต้อง นำไปใช้ ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 (รายละเอียดแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 ของภาคผนวก ง)

3) แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของข้อคำถามแต่ละข้อ และปรับข้อความในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อ สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับใหม่ที่ใช้ข้อความเดิม โดยเพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบ โดยในรอบนี้จะให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านทบทวนข้อ คำถามและคำตอบในรอบที่ 2 ของตนเองและตอบกลับมาอีกครั้ง นอกจากนี้ยังมีข้อคำถามบางข้อที่ ผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณา และได้รับความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาในความเหมาะสมแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถาม ในรอบที่ 3 ได้ข้อคำถามจำนวน 79 ข้อดังต่อไปนี้ (รายละเอียดแสดงในแบบสอบถาม รอบที่ 3 ของ ภาคผนวก ง)

(1) ด้านคุณลักษณะของผู้ผู้นำ (Attributes)	จำนวน 15 ข้อ
(2) ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	จำนวน 8 ข้อ
(3) ด้านการไว้วางใจ (Trust)	จำนวน 6 ข้อ
(4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)	จำนวน 3 ข้อ
(5) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)	จำนวน 9 ข้อ
(6) ด้านการบริการ (Service)	จำนวน 6 ข้อ
(7) ด้านการพัฒนา (Development)	จำนวน 8 ข้อ
(8) ด้านการตระหนักรู้ (Awareness)	จำนวน 5 ข้อ
(9) ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	จำนวน 4 ข้อ
(10) ด้านการนิเทศ (Supervision)	จำนวน 7 ข้อ
(11) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications)	จำนวน 8 ข้อ

ในการตอบแบบสอบถามในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะทราบว่าตนมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่ม เจนวายแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และจะได้พิจารณาว่า เห็นด้วยกับความสอดคล้องของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจน วายของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็ให้แสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องหมายสัญลักษณ์ในแบบสอบถามและระบุความหมายระดับคะแนนไว้ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์ Δ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์ \longleftrightarrow

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์ X

ค่ามัธยฐาน (Md) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป หมายถึง **ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายมากที่สุด**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง **ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายมาก**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง **ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายปานกลาง**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง **ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายน้อย**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง **ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายน้อยที่สุด**

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile rang : IR) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

IR ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ข้อความดังกล่าว **มีความสอดคล้องกัน**

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ข้อความดังกล่าว **ไม่มีความสอดคล้องกัน**

การตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยความละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอน ทำให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสูงโดยมีการตรวจสอบดังนี้

1. ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 คนโดยตรง อีกทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำหลายรอบ ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตอบแบบสัมภาษณ์จะมีการปรับแก้สำนวนในแบบสัมภาษณ์ด้วย ซึ่งทำให้แบบสัมภาษณ์ได้ถูกตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาควบคู่ไปกับการตอบแบบสัมภาษณ์ไปด้วย

2. ความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ซ้ำหลายรอบเพื่อตรวจสอบความเที่ยงของแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง แสดงว่ามีความเที่ยงสูง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2539) จากการที่ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบของตนเองเมื่อตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าร้อยละ 15 (Linstone and Turoff, 1975) เสนอว่าสามารถยุติการส่งแบบสอบถามได้ อาจถือได้ว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของเครื่องมือทุกชุด ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2561 เลขที่โครงการวิจัย 004.1/61 ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมในงานวิจัย ซึ่งเอกสารจะชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ โดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญมีสิทธิ์ที่จะตอบหรือไม่ตอบคำถามใดๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวกใจ หรือสามารถบอกยุติการให้สัมภาษณ์ได้ในทุกระยะของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา ซึ่งการบันทึกเสียงการสนทนา และการตอบแบบสัมภาษณ์จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับจะไม่มีการระบุชื่อของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งทั้งเทปที่ใช้บันทึกเสียง และแบบสัมภาษณ์จะถูกทำลายทิ้งทันทีเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัย โดยผลการวิจัยที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ และนำเสนอเป็นภาพรวม (สุกัญญา ประจักษ์ศิลป, 2549)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

(1) ทำหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน

(2) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มทางโทรศัพท์ แนะนำตัว และนัดหมายการส่งเอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลประชากร ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการนัดหมายสัมภาษณ์ ทำการนัดหมาย วัน เวลา และรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวกในการให้สัมภาษณ์ คือ 1) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง 2) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อทบทวนกำหนดนัดหมายล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด และ 3) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความจำนงขอตอบแบบสอบถามด้วยตนเองผ่านทางจดหมาย หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

(3) การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเตรียมเครื่องบันทึกเสียง กระดาษสำหรับจดบันทึก ใบเซ็นยินยอมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย (Consent form) โทรศัพท์นัดหมาย ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความจำนงในการให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการเขียนแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจัดส่งใบเซ็นลงนามยินยอมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยทางไปรษณีย์ หรือส่งไฟล์เอกสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมซองติดตราไปรษณีย์ส่งกลับ แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็น 3 แบบ คือ 1) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง จำนวน 15 คน ใช้เวลา 45-60 นาที 2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ จำนวน 3 คน ใช้เวลา 45-60 นาที และ 3) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความจำนงขอตอบแบบสัมภาษณ์ผ่านทางจดหมาย หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยการเขียนรายละเอียดลงในแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวน 1 คน โดยผู้วิจัยสอบถามผู้เชี่ยวชาญถึงความจำนงในการเลือกวิธีการสัมภาษณ์ ภายหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ทำความเข้าใจและลงนามตอบรับเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ผ่านทางโทรศัพท์

(4) ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ถึง วันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2561 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 45 วัน

การตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสรุปเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนและปรับแก้เมื่อผู้วิจัยสรุปได้ไม่ตรงตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามแทนการให้สัมภาษณ์และส่งกลับยังผู้วิจัย เมื่อผู้วิจัยไม่แน่ใจหรือสงสัยในข้อคำตอบ ผู้วิจัยจะโทรศัพท์สอบถามเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ และทำการปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน มีผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ 18 คน และตอบแบบสอบถามเป็นลายลักษณ์อักษร 1 คน เนื่องจากไม่สะดวกในการตอบโดยการให้สัมภาษณ์ โดยให้เหตุผลว่าการเขียนตอบจะทำให้ได้แนวคิดที่ตรงประเด็น สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาว่าการสัมภาษณ์และอนุญาตให้สอบถามได้ในกรณีที่ไม่เข้าใจหรือต้องการรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติม

2) **เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และส่งถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับที่ตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ด้วยวิธีเดิมโดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามแต่ละข้อโดยให้ระบุความสำคัญของแต่ละรายด้านและข้อรายการย่อย หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในเรื่องของเนื้อหา สาระ ความชัดเจนของภาษา ก็สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ หรืออาจตัดบางข้อความที่ไม่จำเป็นออกได้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้กำหนดวันและเวลาในการการรับแบบสอบถามคืนโดยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ยกเว้นในกรณีผู้เชี่ยวชาญอยู่ต่างจังหวัด ผู้วิจัยได้ติดต่อทางโทรศัพท์และจัดส่งแบบสอบถามให้ทางไปรษณีย์ โดยขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญให้ส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ภายใน 2 สัปดาห์หลังได้รับแบบสอบถาม และส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ซึ่งได้ระบุไว้แล้ว โดยการนำแบบสอบถามใส่ซองติดแสตมป์ที่ผู้วิจัยเตรียมไปให้ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน 2561 ถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2561 รวมระยะเวลา 20 วัน ได้รับแบบสอบถามคืนในรอบนี้ทั้งหมด 19 ฉบับ

3) **การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3** ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดียวกับรอบที่ 1 และ 2 ไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทราบบทความคิดของกลุ่มและทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 เมื่อทบทวนคำตอบของตนเองแล้ว ผู้เชี่ยวชาญอาจยืนยันคำตอบเดิม เพิ่มคำตอบ หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่ควอไทล์ของข้อนั้นจะต้องแสดงเหตุผลในช่องเหตุผลในข้อนั้น ๆ ด้วยระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 20 ตุลาคม 2561 ถึงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 รวม 16 วัน ได้รับแบบสอบถามคืนในรอบนี้ทั้งหมด 19 ฉบับ

สรุประยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดสำหรับการศึกษาคั้งนี้รวมทั้งสิ้น 81 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยในรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์และตอบแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละรอบดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการ ถอดเทพการสัมภาษณ์ทันทีหลังสิ้นสุดการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากการตอบแบบสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน นำมาตรวจสอบเนื้อหาที่ผู้เชี่ยวชาญให้เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายในแต่ละด้านก่อนนำมาสรุปเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา

ข้อมูลที่รวบรวมมานั้นได้ถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดจากการทบทวน วรรณกรรม และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายจากข้อมูลรอบที่ 1 ประกอบด้วย 11 ด้าน 79 ข้อรายการย่อย

ผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ดังนี้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลเจนวาย
	1) เป็นผู้มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี วาจา ท่าทางสุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นกันเอง มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ทำที่เป็นมิตรเปิดเผยจริงใจ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 2) มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นและเป็นแบบอย่างที่ดี 3) มีอารมณ์มั่นคง มีความอดทนอดกลั้น และเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขันตามสถานการณ์ 4) มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจ	1) มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ 2) มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ 3) มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 4) มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ทำที่เป็นมิตร 5) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี 6) มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ 7) มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของตนเองได้ 8) มีอารมณ์ขัน 9) มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็นเหตุผล 10) มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลเจเนวาย
	<p>บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องตามเหตุผลและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้</p> <p>5) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมและเป็นตัวอย่างในเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพ</p> <p>6) เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีเหตุผล</p> <p>7) เป็นผู้มีความยืดหยุ่น เปิดใจกว้างรับฟังข้อมูลและสิ่งใหม่ๆ/ผู้อื่น</p> <p>8) เป็นผู้มีเครื่องมือช่วยเหลือนซึ่งกันและกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้</p> <p>9) เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>10) เป็นสมาชิกของสมาคมต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง</p>	<p>11) มีความรับผิดชอบต่องานและผลของการตัดสินใจ</p> <p>12) มีความซื่อสัตย์ รักเกียรติและศักดิ์ศรี</p> <p>13) มีความยุติธรรม</p> <p>14) มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจกว้างรับฟังผู้อื่น</p> <p>15) มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>2. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)</p> <p>หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์การและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมาย</p>	<p>1) สามารถคาดการณ์อนาคตได้</p> <p>2) สามารถถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่การปฏิบัติให้พยาบาลรับทราบได้อย่างชัดเจนพร้อมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การเสนอแนวทาง (การบริหารแบบมีส่วนร่วม) เปิดใจรับฟังปัญหา สถานการณ์ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1) สามารถคาดการณ์อนาคตได้</p> <p>2) กำหนดพันธกิจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ</p> <p>3) สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้</p> <p>4) มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน</p> <p>5) นำข้อมูลปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการกำหนด เป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p> <p>6) มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลจนวาย
<p>ปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทาง ดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมี ความเป็นไปได้</p>	<p>3) มีการตั้งเป้าหมาย การ กำหนดทิศทางในการ ทำงานที่ชัดเจนร่วมกับ ผู้ปฏิบัติงาน มีการตั้งกฎ กติกา การวางแผนการ ปฏิบัติงานร่วมกัน การ ติดตามและประเมินผล ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน</p> <p>4) มีความสามารถปรับ/ เปลี่ยนแปลงแนวทางการ ปฏิบัติงานที่ทันสมัยโดยใช้ หลักฐานเชิงประจักษ์ในการ บริหารหน่วยงาน และ องค์กรให้เกิดความยั่งยืน และมีความสุข</p> <p>5) มีทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงาน มุ่งมั่นในการ ทำงาน ทุ่มเทในการทำงาน ทั้งร่างกายและจิตใจ</p> <p>6) เป็นผู้ที่แสดงออกถึงความ เป็นวิชาชีพสอดคล้องตาม วิสัยทัศน์/พันธกิจของ โรงพยาบาล</p>	<p>7) แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจของ องค์กร</p> <p>8) มีทัศนคติที่ดี ให้ความสำคัญกับ ค่านิยมขององค์กรและวิชาชีพ</p>
<p>3.ด้านการไว้วางใจ (Trust) การให้เกียรติเพื่อน ร่วมงาน การ แสดงออกถึงการ เคารพการรับฟังใน ความคิด การ ตัดสินใจ ศักดิ์ศรีของ เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมีอาวุโส</p>	<p>1) เป็นผู้ที่มีความประพฤติเสมอ ต้นเสมอปลาย เป็น แบบอย่างที่ดี มีความ น่าเชื่อถือ เป็นที่เชื่อมั่นและ ไว้วางใจของผู้อื่น</p> <p>2) มีความสามารถในการ กระจายอำนาจ เชื่อใจและให้ เกียรติ การให้ความยกย่อง นับถือ การให้ผู้อื่นได้แสดง ความสามารถและศักยภาพ</p>	<p>1) มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ ไว้วางใจ</p> <p>2) ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน</p> <p>3) ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน</p> <p>4) เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้</p> <p>5) ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>6) รักษาความลับ ไม่นำความลับของ ผู้ร่วมงานไปเปิดเผย</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลจนวาย
<p>ด้านอายุ มีความรู้สูง มีทักษะประสบการณ์ที่มากกว่า</p>	<p>อย่างเต็มที่ ให้อิสระในการเลือก / ตัดสินใจ / การปฏิบัติงานและมีการติดตามประเมินผล มีการกล่าวชมเชยเมื่อผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ</p> <p>3) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน โดยการถามความคิดเห็นว่าควรเป็นอย่างไร และให้ลองแก้ปัญหาด้วยตนเอง</p> <p>4) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดและยอมรับผิดเมื่อกระทำความผิดและกล่าวคำขอโทษอย่างสง่าผ่าเผย</p> <p>5) เป็นผู้รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ใต้บังคับบัญชาไปเผยแพร่ต่อผู้อื่นและไม่เปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชาของตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อื่นในลักษณะเชิงลบ</p>	
<p>4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)</p> <p>หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้</p>	<p>1) สามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำ ฝึกให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ให้มองเห็นความสำคัญของงาน และให้ลงมือปฏิบัติ เมื่อเผชิญปัญหา ไม่ให้หนีปัญหา ให้ตั้งรับและแก้ไขปัญหาลงอย่างมีสติ มีเหตุผลและสร้างสรรค์</p>	<p>1) สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ</p> <p>2) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ</p> <p>3) สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการทำงาน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลเจนวนาย
<p>ไปในทางที่ดีขึ้น มีความสร้างสรรค์ รวมไปถึง การไตร่ตรอง คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนลงมือปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำที่มีความมั่นคง เด็ดเดี่ยว อดทน มีความละเอียดและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่เสมอ</p>	<p>2) สามารถใช้คำพูดและการกระทำที่ช่วยกระตุ้นและเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีส่วนร่วม รวมถึงการทำงานที่ท้าทายความสามารถ</p> <p>3) การเสนอปัญหาและตั้งคำถามที่เหมาะสมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถคิดได้ด้วยตนเอง</p> <p>4) สามารถใช้เทคนิคการสะท้อน ซึ่งให้เห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้คำพูดที่สะท้อนให้เห็น ให้คิด ถึงสิ่งที่จะตามมาโดยให้มองปัญหา คือแบบฝึกหัด ให้พยายามให้ทำได้</p> <p>5) ไม่ควรใช้คำพูดในเชิงลบ เช่น คำว่า “ไม่” กับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรพูดคำว่า “ได้” ให้ลองทำดู คุณทำได้</p> <p>6) สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดได้หลากหลาย ให้อิสระในการคิด พร้อมเสนอทางเลือกให้</p>	
<p>5. ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หัวหน้าหอผู้ป่วยมี</p>	<p>1) เป็นผู้ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้จุดแข็งของตนเองในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>2) เป็น ผู้ สนับสนุน</p>	<p>1) สามารถจุดประกายความคิดแก่ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ</p> <p>2) สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำได้สำเร็จ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลจนวาย
<p>พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ</p>	<p>ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมที่ท้าทายความสามารถ</p> <p>3) การจูงใจให้ผู้อื่นมีความรักในหน้าที่/ องค์กร พร้อมปกป้ององค์กร และรักษาวัฒนธรรมองค์กรด้วยความเต็มใจ</p> <p>4) เป็น ผู้ ส่ง เสริม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้เทคโนโลยี/ นวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด</p> <p>5) การใช้คำพูดหรือการแสดงการกระทำในเชิงบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จ(Positive Capital balance)</p> <p>6) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>7) การให้รางวัลชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงาน ชมทุกครั้งเมื่อทำงานดี มีผลงานที่น่าชื่นชม</p> <p>8) ไม่ควรต่อว่า หรือตำหนิกล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อผิดพลาดหรือกระทำผิด</p>	<p>3) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน</p> <p>4) ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ท้าทายและสนุก</p> <p>5) ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ</p> <p>6) ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย)</p> <p>7) จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน</p> <p>8) สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารขององค์กร</p> <p>9) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพร่วมกับผู้ร่วมงาน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลเจเนวาย
	<p>ควรใช้คำพูดในเชิงตักเตือน</p> <p>9) เป็นผู้สร้างบรรยากาศ/ รูปแบบที่ดีในการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึง คุณค่าของงานที่ทำ และรู้สึก ภาคภูมิใจ</p> <p>10) เป็นผู้มีทักษะและประสบ การณ์ในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี</p> <p>11) มีความสามารถในการจูงใจ ในการทำงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>12) มีการสร้างกิจกรรมส่งเสริม พยาบาลดาวเด่น เช่น ให้ ผู้ป่วย/เพื่อนพยาบาลหย่อนตัว แสดงความคิดเห็น ชื่นชม ประทับใจ</p> <p>13) มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ ร่วมกันและกล่าวให้คำชื่นชม อย่างเปิดเผย</p>	
<p>6. ด้านการบริการ (Service)</p> <p>หัวหน้าหอผู้ป่วยมี การให้ ความ ช่วยเหลือ หรือการ ดำเนินการเพื่อ ประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดี ผู้รับบริการก็จะได้รับ ความประทับใจและ ชื่นชมองค์กรซึ่งเป็น สิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็น</p>	<p>1) เป็นผู้ยินดีให้ความช่วยเหลือ ในทุก ๆ ด้าน มีการ ตอบสนองความต้องการ ความช่วยเหลืออย่างทันที เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ความช่วยเหลือ โดยติดตาม และสอบถามเป็นรายบุคคล เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) การให้ผลตอบแทนอย่าง รวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ ดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างต่อเนื่อง เช่น เงินเดือน</p>	<p>1) ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ทันทีเมื่อต้องการ</p> <p>2) ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานพร้อมให้ คำปรึกษาเรื่องสุขภาพ/และอื่น ๆ</p> <p>3) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มี สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</p> <p>4) จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่าง เหมาะสม</p> <p>5) สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ ผู้ร่วมงาน</p> <p>9) สามารถวิเคราะห์และจัดอัตรากำลัง ทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ปวยในการ บริหารการพยาบาลจนววย
ผลดีกับองค์กร	<p>โบนัส ที่พักอาศัยใกล้สถานที่ทำงาน ฟิตเนส อินเทอร์เน็ต สถานที่จอดรถยนต์</p> <p>3) มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพที่ สูงขึ้น (Talent) โดยเลือก และตัดสินใจด้วยตนเองเช่น การศึกษาต่อเนื่อง การเลื่อน ขึ้น</p> <p>4) การดูแลสิ่งแวดล้อม การ อำนวยความสะดวก ให้รู้สึก ปลอดภัยมีความสุขในการ ทำงาน (Work life balance)</p> <p>5) การดูแลเอาใจใส่ เรื่อง ความสุขในการทำงาน และ สุขภาพของผู้ได้บังคับบัญชา</p>	<p>สอดคล้องกับความต้องการของ ส่วนรวม</p>
<p>7. ด้านพัฒนา (Development)</p> <p>การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงในด้าน ร่างกายจิตใจอารมณ์ การทำงานหรือสิ่ง ต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นอย่างมีทิศทางโดย มีการวางแผนอย่างมี แบบ บ แผน และ กระบวนการ</p>	<p>1) เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา</p> <p>2) เป็นแบบอย่างในการพัฒนา การเรียนรู้ตลอดเวลาตาม การเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย การรู้จักนำหลักฐานเชิง ประจักษ์มาประยุกต์ใช้ในการ ทำงาน</p> <p>3) มีความรู้และประสบการณ์ การทำงาน เนื่องจาก ประสบการณ์ช่วยในการ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจ</p> <p>4) มีความรู้ด้านการบริหารงาน นำความรู้หลักการ การบริหารทางการพยาบาลมาใช้ ในหน่วยงาน เช่น มีการ</p>	<p>1) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่า ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p> <p>2) เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/ นวัตกรรมในงานการพยาบาล</p> <p>3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมี ศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent)</p> <p>4) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มี การฝึกอบรม/เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ</p> <p>5) พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</p> <p>6) พัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัยโดย ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์</p> <p>7) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา ตนเอง</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลเจเนวาย
	<p>วางแผนในการประชุมที่ดี ประชุมใช้เวลาน้อยที่สุดไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเบื่อหน่าย</p> <p>5) เป็นผู้ให้ความสำคัญกับวิธีพัฒนาทักษะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้คนในทีมได้ทำงาน หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p> <p>6) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรการเรียนรู้ เช่น สื่อการเรียนรู้ ห้องสมุด หรือคลังความรู้ ออนไลน์ ทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ก้าวทันโลก</p> <p>7) มีการพัฒนาอยู่เสมอ (Leaning Organization ด้านวิชาการ การวิจัย ทางคลินิก การสื่อสารและเทคโนโลยี</p> <p>8) มีความสามารถในด้านทักษะทางภาษา มากกว่า 2 ภาษาขึ้นไป</p> <p>9) เป็นผู้มากประสบการณ์ในการบริหารงานพยาบาล</p> <p>10) มีการศึกษาอบรมเฉพาะทางการเสนองานวิชาการในและต่างประเทศ</p> <p>11) เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาและสร้างสรรค์งานตลอดเวลา รวมถึง การทำงานวิจัย การเสนองานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ การนำ</p>	<p>6) สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลเจเนวาย
	<p>นวัตกรรมและหลักฐานเชิงประจักษ์ประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน</p> <p>12) เป็นผู้สนับสนุนการทำงานคุณภาพและงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาคุณภาพงานมาจากงานประจำ</p>	
<p>8. ด้านการตระหนักรู้ (Awareness)</p> <p>หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการรับรู้เข้าใจอารมณ์ตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของตนเองอย่างลึกซึ้งผู้ที่รู้จักตนเองเป็นอย่างดีจะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น คนที่รู้จักตนเองเป็นอย่างดี ย่อมเข้าใจถึงผลกระทบของอารมณ์ของตนเองที่มีต่อผู้อื่น</p>	<p>1) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด และมีการประเมินรอบด้านแบบ360</p> <p>2) การเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณในการรับฟังข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกรุ่นอายุ และไม่ฟังความข้างเดียว ฟังให้มากอย่างสุขุม</p> <p>3) มีความเข้าใจอัตลักษณ์ส่วนบุคคล มีความยืดหยุ่นสนับสนุนการใช้ความถนัด/ความสามารถส่วนบุคคล</p> <p>4) สามารถมองคนออกได้ชมคนเป็นว่าโดดเด่นในเรื่องใด</p> <p>5) เป็นผู้แสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นและรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความหมาย และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานนั้น ๆ</p>	<p>1) มีความรับรู้ตนเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน</p> <p>2) มีวิจาร์ณญาณในการรับฟังข้อมูล</p> <p>3) มีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p> <p>4) สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงสถานการณ์ของหน่วยงาน/องค์กร</p> <p>8) สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน/องค์กร</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลจนวาย
<p>9. ด้านการบริหาร ความขัดแย้ง (Conflict Management) หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้จัก และเข้าใจธรรมชาติ ของความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนความ ขัดแย้งให้เป็นที่ สร้างสรรค์ ก่อให้เกิด การจูงใจให้คนริเริ่ม แก้ไขปัญหาได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความรู้และเข้าใจธรรมชาติ ของความขัดแย้ง สามารถ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นที่ สร้างสรรค์ 2) มีทักษะและประสบการณ์ใน การแก้ไขความขัดแย้งใน องค์กรได้ดี 3) มีกลยุทธ์หรือวิธีการเจรจา ต่อรองที่ดี ในการ ประนีประนอมหาทาง แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดย ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน สูงสุดและเป็นไปในทางที่ดี (win-win) 4) เป็นนักต่อรองที่ดี สามารถ เข้าถึงความต้องการของผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี สามารถ ประนีประนอม 5) เป็นผู้ประสานงานเป็นบุคคล กลาง ในการทำงานของ พยาบาลและทีมสุขภาพ โดยเฉพาะแพทย์ นักศึกษา แพทย์และพยาบาล 	<ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็น ความเข้าใจได้ 2) สามารถประนีประนอมและเจรจา ต่อรองโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดทั้ง สองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร 3) เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ ของหน่วยงาน/องค์กร 5) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิด ความรักความสามัคคีในหน่วยงาน/ องค์กร
<p>10. ด้านการนิเทศ (Supervision) กระบวนการพัฒนา ทางการพยาบาล โดย การให้คำแนะนำ การ ชี้แนะทาง ให้ คำปรึกษา การให้ อำนาจ ในการ ปฏิบัติการ ซึ่งมีการ กำกับติดตาม ให้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นผู้สามารถวางแผนการ ดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและรวดเร็ว โดย มอบหมายงานให้ตรงตาม ความรู้ความสามารถของแต่ละ บุคคล/มีการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2) สามารถกำหนดเป้าหมาย การนิเทศได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและครอบคลุม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียด การนิเทศอย่างชัดเจน 2) สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้ หลากหลายรูปแบบตามความ เหมาะสม 3) สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษา เพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้จริง 4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) เพื่อการชี้แนะ/สอน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลเจเนวาย
ความช่วยเหลืออยู่ ตลอดเวลา	3) สามารถตรวจบันทึกการ มอบหมายงานได้อย่าง ถูกต้องครบถ้วน 4) สามารถสำรวจและจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ ความพร้อม ของเครื่องมือเครื่องใช้ที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติการ พยาบาลได้ 5) สามารถวางแผนการนิเทศ ตามอันดับความสำคัญและ ความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 6) สามารถวางแผนจัดอัตรา กำลังคนให้เหมาะสม กรณี ขาดบุคลากรหรือมีความ จำเป็นต้องการบุคลากรเพิ่ม ในบางขณะได้ 7) สามารถพูดคุยเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการทำงานและเรื่อง ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อติดตามปัญหา การ ประเมินผลในการทำงานได้ 8) มีการทำ Morning talk ใน การวางแผนงานร่วมกันก่อน ปฏิบัติงานทุกครั้งและมีการ ติดตามประเมินผลทุกวัน 9) มีการแบ่งงานกันเป็นทีม มี การมอบหมายงานที่ชัดเจน ตาม Functional Team โดยไม่กดดันแต่ให้ความ ยืดหยุ่นในการทำงาน 10) มีการมอบหมายอำนาจ (Empowerment) การให้	งาน (Coaching)และให้คำปรึกษาแก่ ผู้ร่วมงาน 5) สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงาน แบบกัลยาณมิตร/ถูกต้องชัดเจน ไป ในทิศทางเดียวกัน 6) จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศ และนำข้อมูลการนิเทศมาใช้ในการ พัฒนาคนและพัฒนางาน 4) จัดให้มีระบบการประเมินผลการ นิเทศทางการพยาบาล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลเจเนวาย
	<p>อิสระในการเลือกและตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการมอบหมายงานตามความพร้อมและความสมัครใจ</p> <p>11) เป็นผู้สอนที่ดี (Coaching) “Helping people to unlock their potential” สอนด้วยกัญญาณมิตร ในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีการประเมินผลการสอนทุกครั้ง</p> <p>12) มีการจัดฝึกอบรม (Training) เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ</p> <p>13) Counselling มีการให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>14) Mentoring มีการมอบหมายที่เลี้ยง</p> <p>15) มีความสามารถในการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ให้คิดและหาแนวทางร่วมกันในการทำงานการประกันคุณภาพ</p> <p>16) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคล มองคนออกว่ามีลักษณะอย่างไร</p>	
11. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1) เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้	1) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม 2) มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลเจเนวาย
<p>(Information and communications)</p> <p>การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพยาบาล เช่น การสื่อสาร โดยเป็นการติดต่อแบบ 2 ทางขึ้นไป ซึ่งเป็นวิธีการส่งข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกและให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร</p>	<p>เกิดการสื่อสารผ่าน 2 ช่องทาง เช่น การมอบหมายงานผ่าน LINE Application , การประชุมผ่าน VEDIO Conference</p> <p>2) เป็นผู้สนับสนุนกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถมาประชุมได้ สามารถบันทึกภาพ เสียง การประชุมส่งผ่านทาง Facebook LINE</p> <p>3) มีทักษะการสื่อสาร การนำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ได้</p> <p>4) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร โดยการสื่อสารที่ดีต้องเกิดขึ้นในทุกช่องทาง ได้แก่ การประชุมทีม การสนทนาตัวต่อตัว การใช้โทรศัพท์ อีเมล</p> <p>5) เป็นผู้นำสารสนเทศมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการพยาบาลให้เป็นระดับสากล</p> <p>6) มีทักษะด้านภาษาและเข้าใจวัฒนธรรมของต่างประเทศ มีความยินดีถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ผู้อื่น</p> <p>7) มีความสามารถในการสืบค้นฐานข้อมูลงานวิจัย มีเครือข่ายวิชาชีพเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p>	<p>หลากหลายให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง</p> <p>3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับรวดเร็วทันที่</p> <p>4) เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย</p> <p>5) ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร</p> <p>6) สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>7) มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ร่วมงาน/และอื่น ๆ</p> <p>8) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จากการทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลเจเนวาย
	<p>8) หัวหน้ามีทักษะในการสื่อสารที่ดีและแปลงสารในลักษณะเชิงบวก กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตลอดเวลา</p> <p>9) มีความสามารถในการจัดการข้อมูลได้ตามความเป็นจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยเร็ว นำไปใช้ได้จริง เอื้ออำนวยสะดวกใช้สะดวกในการค้นหา เช่น การติดตั้ง หรือปิดประกาศ CNPG CPG ในห้องพักเจ้าหน้าที่พยาบาล การติดตั้งข้อมูลใน Website social application.</p>	

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3

การคำนวณสูตรมัธยฐาน (Median: Md) (ประคอง กรรณสูตร, 2538) ดังนี้

$$Md = Lo + \frac{\left(\frac{N}{2} - f1\right)}{f2} \quad (i)$$

Md คือ ค่ามัธยฐาน

L_o คือ ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีค่ามัธยฐาน

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

i คือ ความกว้างของอันตรภาคชั้น

f1 คือ ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นขีดจำกัดบนคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

f2 คือ ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

ค่ามัธยฐาน (Md) การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (ชนิษฐา วิทยาอนุมาศ, 2530) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเงินวายมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเงินวายมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเงินวายปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเงินวายน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเงินวายน้อยที่สุด

คำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IR) (ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$IR = Q_3 - Q_1$$

โดยคำนวณหา Q_1 และ Q_3 จากสูตร

$$Q_1 = L_{Q1} + \left(\frac{\frac{N}{4} - CF}{f_{Q1}} \right) (i)$$

Q_1	คือ	ค่าควอไทล์ในตำแหน่งที่ 1
L_{Q1}	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์ที่ 1 อยู่
N	คือ	จำนวนของข้อมูลทั้งหมด
CF	=	จำนวนความกว้างของอันตรภาคชั้นควอไทล์ที่ 1
f_{Q1}	=	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ที่ 1
i	=	ความกว้างของอันตรภาคชั้นของควอไทล์ที่ 1

$$Q_3 = L_{Q3} + \left(\frac{\frac{3N}{4} - CF}{f_{Q3}} \right) (i)$$

Q_3	=	ค่าควอไทล์ในตำแหน่งที่ 3
L_{Q3}	=	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์ที่ 3 อยู่
N	=	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	=	ความถี่สะสมของชั้นก่อนชั้นควอไทล์ที่ 3
f_{Q3}	=	ความถี่ของชั้นควอไทล์ที่ 3
i	=	ความกว้างของอันตรภาคชั้นของควอไทล์ที่ 3

การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชนิษฐา วิทยาอนุมาศ, 2530)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile rang : IR) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

IR ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ข้อความดังกล่าว **มีความสอดคล้องกัน**

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ข้อความดังกล่าว **ไม่มีความสอดคล้องกัน**

ผู้วิจัยขอแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ในรูปของตารางและแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจนวาย	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)			
1) มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ	5.00	1.00	มากที่สุด
2) มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3) มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ท่าที่เป็นมิตร	5.00	0.00	มากที่สุด
4) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี	5.00	1.00	มากที่สุด
5) มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ	5.00	1.00	มากที่สุด
6) มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของตนเองได้	5.00	0.00	มากที่สุด
7) มีอารมณ์ขัน	4.00	1.00	มาก
8) มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็น เหตุผล	5.00	0.00	มากที่สุด
9) มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	มากที่สุด
10) มีความรับผิดชอบต่องานและผลของการตัดสินใจ	5.00	1.00	มากที่สุด
11) มีความซื่อสัตย์ รักเกียรติและศักดิ์ศรี	5.00	0.00	มากที่สุด
12) มีความยุติธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
13) มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจกว้างรับฟังผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด
14) มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	5.00	1.00	มากที่สุด
ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)			
1) สามารถคาดการณ์อนาคตได้	5.00	1.00	มากที่สุด
2) มีทัศนคติที่ดี มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
3) สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้	5.00	0.00	มากที่สุด
4) มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจเนวาย	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
5) นำข้อมูล ปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการวางแผน ปฏิบัติงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
6) มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน โดยใช้ หลักฐานเชิงประจักษ์	5.00	1.00	มากที่สุด
7) แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์/ พันธกิจขององค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
8) มีทัศนคติที่ดีให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรและ วิชาชีพ	5.00	1.00	มากที่สุด
ด้านการไว้วางใจ (Trust)			
1) มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ	5.00	1.00	มากที่สุด
2) ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3) ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4) เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายได้	5.00	0.00	มากที่สุด
5) ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
6) รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ร่วมงานไปเปิดเผย	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)			
1) สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ	5.00	0.00	มากที่สุด
2) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้า ตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
3) สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น และ มีส่วนร่วมในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)			
1) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
2) สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงาน จะทำได้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจเนวาย	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
3) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4) ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ทำหายและสนุก	5.00	1.00	มากที่สุด
5) ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
6) ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย)	5.00	1.00	มากที่สุด
7) จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
8) สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะ กับผู้บริหารขององค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
9) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพพร้อมกับผู้ร่วมงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
ด้านการบริการ (Service)			
1) ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานทันทีเมื่อต้องการ	5.00	0.00	มากที่สุด
2) ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเรื่องสุขภาพ/และอื่นๆ	5.00	0.00	มากที่สุด
3) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีสมดุลระหว่างชีวิตกับ การทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4) จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	5.00	1.00	มากที่สุด
5) สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน	4.00	2.00	มาก
6) พยายามตอบสนองการขอวันหยุดแก่ผู้ร่วมงาน/ ส่วนรวมอย่างเหมาะสม	4.00	1.00	มากที่สุด
ด้านการพัฒนา (Development)			
1) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	5.00	0.00	มากที่สุด
2) เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรมในงานการ พยาบาล	5.00	1.00	มากที่สุด
3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent)	5.00	1.00	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงาน	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
4) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการฝึกอบรม/เรียนรู้ สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	5.00	0.00	มากที่สุด
5) พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	5.00	0.00	มากที่สุด
6) พัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัยโดยใช้หลักฐานเชิง ประจักษ์	5.00	1.00	มากที่สุด
7) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานนำผลการ ประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
8) สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทั้งใน และต่างประเทศ	5.00	1.00	มากที่สุด
9) ใช้อำนวยแก่ผู้ร่วมงานและพร้อมให้คำปรึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการตระหนักรู้ (Awareness)			
1) มีความรับรู้ตนเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน	5.00	1.00	มากที่สุด
2) มีวิจรณ์ญาณในการรับฟังข้อมูล	5.00	0.00	มากที่สุด
3) มีความเข้าใจ รู้ถึงความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละ คน	5.00	0.00	มากที่สุด
4) สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงสถานการณ์ของ หน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
5) สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อนของ หน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)			
1) สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความเข้าใจได้	5.00	0.00	มากที่สุด
2) สามารถประนีประนอมและเจรจาต่อรอง โดยมุ่ง ผลประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
3) เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน/ องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจเนวาย	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
4) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความรักความ สามัคคีในหน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
ด้านการนิเทศ (Supervision)			
1) มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียดการนิเทศอย่าง ชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
2) สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลายรูปแบบตาม ความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
3) สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำ ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
4) ส่งเสริมสนับสนุนการมีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อการ ชี้แนะ/สอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ ผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5) สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร/ ถูกต้องชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
6) จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศและนำข้อมูลการ นิเทศมาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7) จัดให้มีระบบการประเมินผลการนิเทศทางการ พยาบาล	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications)			
1) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	5.00	1.00	มากที่สุด
2) มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายให้ ผู้รับบริการ/ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง	5.00	1.00	มากที่สุด
3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับ รวดเร็วทันที่	5.00	1.00	มากที่สุด
4) เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย	5.00	1.00	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล กลุ่มเจนวาย	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
5) ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/ เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร	5.00	1.00	มากที่สุด
6) สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
7) มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสาร แก่ผู้ร่วมงาน/และอื่นๆ	5.00	1.00	มากที่สุด
8) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิง ประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน	5.00	1.00	มากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

โดยแบบสอบถามในรอบที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เหมือนรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบ รวมข้อรายด้านในรอบที่ 2 หลังจากปรับปรุงแก้ไขข้อความและรวมข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถามรายด้านของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย มีทั้งหมด 11 ด้าน 79 รายการย่อย และมีการเพิ่มข้อรายการย่อย มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ ในด้านคุณลักษณะของผู้นำ 1 ข้อ และลบข้อรายการย่อย เรื่องอำนาจแก่ผู้ร่วมงานและพร้อมให้คำปรึกษา ในด้านการพัฒนา 1 ข้อ รวมข้อรายการย่อย 79 ข้อ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่า มัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้งเพื่อสรุปผลการวิจัย โดยพิจารณาจากผลการคำนวณใน แต่ละข้อรายการย่อยที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 พิจารณาความสอดคล้องของรายด้านย่อยจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.50 และคำตอบที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่เกินร้อยละ 15 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Linestone and Turoff, 1975)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 พบว่า มีภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ทั้งหมด 8 ด้าน และ 78 ข้อรายการย่อย โดยลบด้านการตระหนักรู้ ด้านการไว้วางใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และลบข้อรายการย่อย มีวิจรรย์ญาณในการรับฟังข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับการทบทวนงานวรรณกรรมแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรายด้านและข้อรายการย่อย โดยพบว่าข้อรายการย่อยของทุกข้อความนั้นมีค่ามัธยฐานในระดับ 4.00 - 5.00 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของทุกข้อความมีค่าน้อยกว่า 1.50 และการเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ร้อยละ 5.12 ผู้วิจัยจึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ตารางที่ 4 การเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนคำตอบที่เปลี่ยนแปลง(ข้อ)	ร้อยละ
1	1	1.26
2	0	0.00
3	0	0.00
4	0	0.00
5	0	0.00
6	28	35.4
7	3	3.79
8	2	2.53
9	0	0.00
10	2	2.53
11	0	0.00
12	0	0.00
13	0	0.00
14	0	0.00
15	1	1.26
16	0	0.00
17	0	0.00
18	0	0.00
19	1	1.26
รวม	38	49.29
ค่าเฉลี่ย	5.42	5.12

คำนวณค่าความเปลี่ยนแปลงของความน่าจะเป็นทั้งหมด 79 ข้อ จากผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{จำนวนข้อที่เปลี่ยนแปลง} \times 100}{\text{จำนวนข้อทั้งหมด} \times \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}} \\
 &= \frac{38 \times 100}{79 \times 19} \\
 &= \frac{3,800}{741} \\
 &= 5.12
 \end{aligned}$$

สรุประยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม - 15 กันยายน 2561 รอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน - 15 ตุลาคม 2561 และรอบที่ 3 ตั้งแต่วันที่ 20 ตุลาคม - 15 พฤศจิกายน 2561 สรุประยะเวลาทั้งสิ้น 81 วัน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ทั้งหมด 19 คน และได้รับแบบสอบถามคืนในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ครบ จำนวน 19 ฉบับ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ประกอบด้วย 8 ด้านและ 78 ข้อรายการ ผู้วิจัยแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย (ตารางที่ 5)

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายแบบรายด้าน (ตารางที่ 6-13)

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)	5.00	0.00	มากที่สุด
2)	ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	5.00	0.50	มากที่สุด
3)	ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)	5.00	0.00	มากที่สุด
4)	ด้านการบริการ (service)	5.00	0.50	มากที่สุด
5)	ด้านการพัฒนา (Development)	5.00	0.00	มากที่สุด
6)	ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	5.00	0.50	มากที่สุด
7)	ด้านการนิเทศ (Supervision)	5.00	0.00	มากที่สุด
8)	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ทั้งหมด 8 ด้าน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกรายด้าน (Md=5.00,IR=0.00-1.00)

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายแบบรายด้าน ประกอบด้วย 8 ด้าน และ 78 ข้อรายการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) ประกอบด้วย 21 ข้อรายการ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)	รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ	5.00	1.00	มากที่สุด
2)	มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ	5.00	1.00	มากที่สุด
3)	มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4)	มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ท่าทีเป็นมิตร	5.00	0.00	มากที่สุด
5)	ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี	5.00	1.00	มากที่สุด
6)	มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ	5.00	0.00	มากที่สุด
7)	มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของตนเองได้	5.00	1.00	มากที่สุด
8)	มีอารมณ์ขัน	4.00	1.00	มาก
9)	มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็นเหตุผล	5.00	1.00	มากที่สุด
10)	มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	มากที่สุด
11)	มีความรับผิดชอบต่องานและผลของการตัดสินใจ	5.00	0.00	มากที่สุด
12)	มีความซื่อสัตย์ รักเกียรติและศักดิ์ศรี	5.00	1.00	มากที่สุด
13)	มีความยุติธรรม	5.00	1.00	มากที่สุด
14)	มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจกว้างรับฟังผู้อื่น	5.00	1.00	มากที่สุด
15)	มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ	5.00	1.00	มากที่สุด
16)	ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
17)	ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาล การกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
18)	เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้	5.00	0.00	มากที่สุด
19)	ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
20)	รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ร่วมงานไปเปิดเผย	5.00	0.00	มากที่สุด
21)	มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด (Md=5.00,IR=0.00-1.00) จำนวน 20 ข้อ และให้ความสำคัญในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ

2. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 8 ข้อรายการ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการ พยาบาลกลุ่มเจนวายด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
1)	สามารถคาดการณ์อนาคตได้	5.00	1.00	มากที่สุด
2)	กำหนดพันธกิจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ	5.00	1.00	มากที่สุด
3)	สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้	5.00	0.00	มากที่สุด
4)	มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน	5.00	1.00	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
5)	นำข้อมูลปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	5.00	1.00	มากที่สุด
6)	มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์	5.00	1.00	มากที่สุด
7)	แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
8)	มีทัศนคติที่ดี ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรและวิชาชีพ	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านวิสัยทัศน์ (Vision) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชียวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00,IR=0.00-1.00)

3. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) ประกอบด้วย 12 ข้อรายการ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่านิยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
1)	สามารถจุดประกายความคิดแก่ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
2)	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ	5.00	1.00	มากที่สุด
3)	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)	Md	IR	ระดับความสำคัญ
4)	สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
5)	สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำได้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
6)	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
7)	ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ทำหายและสนุก	5.00	1.00	มากที่สุด
8)	ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
9)	ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย)	5.00	1.00	มากที่สุด
10)	จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
11)	สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารขององค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
12)	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพพร้อมกับผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00,IR=0.00-1.00)

4. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริการ (Service) ประกอบด้วย 6 ข้อรายการ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริการ (Service)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริการ (Service)	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานทันทีเมื่อต้องการ	5.00	0.00	มากที่สุด
2)	ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานพร้อมให้คำปรึกษาเรื่องสุขภาพ/และอื่นๆ	5.00	1.00	มากที่สุด
3)	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
4)	จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม	5.00	1.00	มากที่สุด
5)	สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน	4.00	1.00	มาก
6)	สามารถวิเคราะห์และจัดอัตราค่าจ้างการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริการ (Service) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด (Md=5.00,IR=0.00-1.00) จำนวน 5 ข้อ และให้ความสำคัญในระดับมาก (Md=4.00,IR=1.00) จำนวน 1 ข้อ

.5 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการพัฒนา (Development) (ประกอบด้วย 11 ข้อรายการ ดังตารางที่ 10)
 ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการพัฒนา (Development)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการพัฒนา (Development)	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	มีความรู้ตัวเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน	5.00	0.00	มากที่สุด
2)	พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ	5.00	1.00	มากที่สุด
3)	เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรมในงานการพยาบาล	5.00	1.00	มากที่สุด
4)	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent)	5.00	1.00	มากที่สุด
5)	มีความเข้าใจ รู้ถึงความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน	5.00	0.00	มากที่สุด
6)	สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
7)	สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการฝึกอบรม/เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	5.00	0.00	มากที่สุด
8)	พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	5.00	0.00	มากที่สุด
9)	พัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัยโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์	5.00	1.00	มากที่สุด
10)	สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
11)	สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการพัฒนา (Development) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00,IR=0.00-1.00)

6. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ประกอบด้วย 4 ข้อรายการ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)				
ข้อ	พยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความเข้าใจได้	5.00	1.00	มากที่สุด
2)	สามารถประนีประนอมและเจรจาต่อรองโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
3)	เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
4)	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความรักความสามัคคีในหน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00,IR=0.00-1.00)

7. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงานด้านการนิเทศ (Supervision) ประกอบด้วย 7 ข้อรายการ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงานด้านการนิเทศ (Supervision)

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงานด้านการนิเทศ (Supervision)				
ข้อ	พยาบาลกลุ่มงานด้านการนิเทศ (Supervision)	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียดการนิเทศอย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
2)	สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
3)	สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
4)	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) เพื่อการชี้แนะ/สอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5)	สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร/ถูกต้องชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
6)	จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศและนำข้อมูลการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7)	จัดให้มีระบบการประเมินผลการนิเทศทางการพยาบาล	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงานด้านการนิเทศ (Supervision) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00,IR=0.00)

8. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication) ประกอบด้วย 9 ข้อรายการ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication)	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1)	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
2)	มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง	5.00	1.00	มากที่สุด
3)	ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับรวดเร็วทันท่วงที	5.00	0.00	มากที่สุด
4)	เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย	5.00	0.00	มากที่สุด
5)	ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร	5.00	1.00	มากที่สุด
6)	สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7)	มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ร่วมงาน/และอื่นๆ	5.00	0.00	มากที่สุด
8)	สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงสถานการณ์ของหน่วยงาน/องค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด
9)	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00,IR=0.00-1.00)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เริ่มต้นจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายทั้งในประเทศและต่างประเทศมาบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 3 รอบ โดยการสอบถาม 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย จำนวน 19 คน ประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล/ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 3 คน 2) หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน 4) กลุ่มนักวิชาการ/อาจารย์การบริหารพยาบาล จำนวน 4 คน 5) กลุ่มพยาบาลเจนวาย จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และข้อคำถามปลายเปิด ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาพร้อมกันระหว่างการสอบถามและจากการทบทวนวรรณกรรม นำมาสร้างเป็นแบบข้อคำถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบ Likert scale 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 79 ข้อ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ในแต่ละข้อ และชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ของข้อคำถามแต่ละข้อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบข้อคำตอบของตนเองและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดก่อนทบทวนคำตอบของตนเองเพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 79 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการรับรองเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2561 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ และผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความจำนงขอตอบแบบสอบถาม ตามวัน เวลา และสถานที่นัดหมายตามที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวก การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และ 3 โดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งทางไปรษณีย์ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญตอบครบถ้วน และได้รับแบบสอบถามคืนทั้ง 19 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 มาทำการวิเคราะห์โดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอ

ไทล์ ใช้เกณฑ์วิเคราะห์ผลการวิจัยจากการพิจารณาความคิดเห็นที่สำคัญและสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป พิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่เกิน 1.50 เรียงลำดับจากข้อความที่มีมัธยฐานสูงสุด

สรุประยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม - 15 กันยายน 2561 รอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน - 15 ตุลาคม 2561 และรอบที่ 3 ตั้งแต่วันที่ 20 ตุลาคม - 15 พฤศจิกายน 2561 สรุประยะเวลาทั้งสิ้น 81 วัน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ทั้งหมด 19 คน และได้รับแบบสอบถามคืนในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ครบ จำนวน 19 ฉบับ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย 8 ด้าน และมีข้อรายการย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งหมด 78 ข้อ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายแบบรายด้าน

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

มีทั้งหมด 8 ด้าน คือ

1) ด้านคุณลักษณะของผู้นำ	จำนวน	21	ข้อ
2) ด้านวิสัยทัศน์	จำนวน	8	ข้อ
3) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ	จำนวน	12	ข้อ
4) ด้านการบริการ	จำนวน	6	ข้อ
5) ด้านการพัฒนา	จำนวน	11	ข้อ
6) ด้านการบริหารความขัดแย้ง	จำนวน	4	ข้อ
7) ด้านการนิเทศ	จำนวน	7	ข้อ
8) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	จำนวน	9	ข้อ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายแบบรายด้าน

มีทั้งหมด 8 ด้าน และข้อรายการย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งหมด 78 ข้อ ดังนี้

1) ด้านคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 21 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 20 ข้อ และความสำคัญในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ (2) มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ (3) มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (4) มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ท่าที่เป็นมิตร (5) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี (6) มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ (7) มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของตนเองได้ (8) มีอารมณ์ขัน (9) มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็นเหตุผล (10) มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง (11) มีความรับผิดชอบต่องานและผล

ของการตัดสินใจ (12) มีความซื่อสัตย์ รักเกียรติและศักดิ์ศรี (13) มีความยุติธรรม (14) มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจกว้างรับฟังผู้อื่น (15) มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ (16) ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน (17) ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน (18) เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ (19) ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน (20) รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ร่วมงานไปเปิดเผย (21) มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 8 ข้อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) สามารถคาดการณ์อนาคตได้ (2) กำหนดพันธกิจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ (3) สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้ (4) มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน (5) นำข้อมูลปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (6) มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (7) แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร (8) มีทัศนคติที่ดี ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรและวิชาชีพ

3) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) สามารถจุดประกายความคิดแก่ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ (2) สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ (3) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ (4) สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการทำงาน (5) สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำได้สำเร็จ (6) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน (7) ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ทำหายและสนุก (8) ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ (9) ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย) (10) จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (11) สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารขององค์กร (12) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพร่วมกับผู้ร่วมงาน

4) ด้านการบริการ จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และมีความสำคัญมาก จำนวน 1 ข้อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานทันทีเมื่อต้องการ (2) ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานพร้อมให้คำปรึกษาเรื่องสุขภาพ/และอื่นๆ (3) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (4) จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม (5) สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน (6) สามารถวิเคราะห์และจัดอัตราค่าจ้างทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม

5) ด้านการพัฒนา จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 11 ข้อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) มีความรับรู้ตนเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน (2) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (3) เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรมในงานการพยาบาล (4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent) (5) มีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน (6) สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน/องค์กร (7) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการฝึกอบรม/

เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (8) พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (9) พัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัยโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (10) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง (11) สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ

6) ด้านการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความเข้าใจได้ (2) สามารถประนีประนอมและเจรจาต่อรองโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร (3) เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์กร (4) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความรักความสามัคคีในหน่วยงาน/องค์กร

7) ด้านการนิเทศ จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 7 ข้อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียดการนิเทศอย่างชัดเจน (2) สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม (3) สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง (4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) เพื่อการชี้แนะ/สอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน (5) สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร/ถูกต้องชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน (6) จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศและนำข้อมูลการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน (7) จัดให้มีระบบการประเมินผลการนิเทศทางการพยาบาล

8) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วยรายการย่อยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด จำนวน 9 ข้อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม (2) มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง (3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับรวดเร็วทันทั่วทั้ง (4) เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย (5) ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร (6) สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน (7) มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ร่วมงาน/และอื่นๆ (8) สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงสถานการณ์ของหน่วยงาน/องค์กร (9) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์กรประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายแบบรายด้าน

ส่วนที่ 1 องค์กรประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะของผู้ผู้นำ (Attributes) 2) ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) 3) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) 4) ด้านการบริการ (Service) 5) ด้านการ

พัฒนา (Development) 6) ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) 7) ด้านการนิเทศ (Supervision) และ 8) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของ Bass and Avolio (1994) ในด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) และคล้ายคลึงในด้านการบริการ (Service) (Awareness) และด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ของ Patterson (2003), Spear (2010) และเฉลิมรัตน์ จันทระเดชา และคณะ (2557)

นอกจากนี้ยังคล้ายคลึงกับการศึกษาของ ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย (2556) ที่ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y พบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะหัวหน้าหรือผู้ป้วย เช่น เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน เช่น ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในชีวิต 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ และ 4) ด้านการสื่อสาร เช่น จัดช่องทาง การสื่อสารที่ง่าย ทันสมัยและตอบกลับอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีด้านที่ถูกค้นพบขึ้นใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ด้านการพัฒนา (Development) ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications) ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า ในการเปลี่ยนผ่านบริบทของพยาบาลกลุ่มเจนวายนั้น พยาบาลกลุ่มนี้ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าของอาชีพ มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า พยาบาลเจนวายต้องการผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายซึ่งมีความสอดคล้องกับ Duchscher และ Cowin (2004) ที่กล่าวว่า พยาบาลกลุ่มเจนวาย ชอบงานที่ท้าทาย งานใหม่ๆ มีความคาดหวังเรื่องความก้าวหน้าในงานหรืออาชีพ รักการพัฒนา การเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะ

ส่วนด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) พบว่า พยาบาลกลุ่มเจนวายต้องการผู้นำที่มีความชัดเจนและเด็ดขาด สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง ผู้นำต้องฟังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เมื่อมีปัญหาอยากให้ผู้เป็นเสมือนคนในครอบครัวที่คอยช่วยเหลือและรับฟังและร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Bruce (2009) ที่กล่าวว่า บุคคลเจนวายต้องการผู้นำที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง และสุดท้ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications) พบว่า พยาบาลกลุ่มเจนวายนั้นต้องการให้หัวหน้าให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะในเรื่องติดต่อสื่อสารนั้นต้องการให้ผู้ผู้นำสามารถสื่อสารผ่านช่องทางหลากหลายรูปแบบ และให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับ มีการตอบกลับอย่างรวดเร็วทันที สามารถมอบหมายงาน ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bruce (2009) ที่กล่าวว่า บุคคลเจนวายมีความสามารถในเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้สามารถทำงานทางอินเทอร์เน็ตหรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม

ดังนั้นภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายทั้ง 8 ด้านนี้ มีความสำคัญสำหรับผู้ผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการพัฒนาตนเองและการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ให้มีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ที่ได้ระบุถึงผู้บริหารทางการแพทย์บาลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายแบบรายด้าน

จากการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ด้าน เป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 76 ข้อรายการ และมีความสำคัญในระดับมาก 2 ข้อรายการ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายพบว่า ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) ประกอบด้วยรายการย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดจำนวน 20 ข้อ และมีความสำคัญในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ (1) มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ (2) มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ (3) มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (4) มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ท่าที่เป็นมิตร (5) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี (6) มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ (7) มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของตนเองได้ (8) มีอารมณ์ขัน (9) มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็นเหตุผล (10) มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง (11) มีความรับผิดชอบต่องานและผลของการตัดสินใจ (12) มีความซื่อสัตย์ รักเกียรติและศักดิ์ศรี (13) มีความยุติธรรม (14) มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจกว้างรับฟังผู้อื่น (15) มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ (16) ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน (17) ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน (18) เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ (19) ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน (20) รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ร่วมงานไปเปิดเผย (21) มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สามารถอภิปรายได้ว่า ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) ซึ่งมีข้อรายการย่อยที่ตรงและสอดคล้อง ตามทฤษฎีและงานวรรณกรรม เนื่องจากคุณลักษณะของผู้นำที่พยาบาลเจนวายต้องการนั้น ผู้นำต้องมีความสามารถพิเศษ มีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานที่ทำ มีทักษะในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความยืดหยุ่น มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในลักษณะเป็นเพื่อนหรือเป็นคนในครอบครัว มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin (2001) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม มีความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มั่นคงมีลักษณะเด่น (dominant) หรือมีความโดดเด่น แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ มีลักษณะแสดงตัว (extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง (emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ มี

อารมณ์ขัน (Sense of humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น (Warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้ มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (high tolerance for frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวาง ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้ มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย (self-awareness and self-objectivity) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปรวมณฑ์ทัศนอนันชัย (2556) ที่ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ซึ่งพบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะหัวหน้าหรือผู้ช่วย

นอกจากนี้มียุทธศาสตร์ที่ค้นพบใหม่คือ มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำนั้นมีการติดต่อสื่อสารกันในระหว่างหน่วยงาน ดังนั้นการมีเครือข่ายสมาชิกนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ในการช่วยเหลือและเอื้อประโยชน์ร่วมกัน

2. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญมากที่สุด จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ 1) สามารถคาดการณ์อนาคตได้ 2) กำหนดพันธกิจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ 3) สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้ 4) มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน 5) นำข้อมูลปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการกำหนด เป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 6) มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ 7) แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร 8) มีทัศนคติที่ดี ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรและวิชาชีพ ซึ่งพบว่าข้อยุทธศาสตร์ทั้งหมด ตรงและสอดคล้องตามทฤษฎีและงานวรรณกรรม

สามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองเห็น คาดการณ์อนาคตได้ เพื่อใช้ในการวางแผนและเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีเป้าหมายและสามารถกำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย ซึ่งตรงตามคุณลักษณะคนเจนวายในการมีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน และผู้นำนั้นต้องมีการให้ข้อมูลและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกับคนเจนวาย (NAS,2014) ซึ่งสอดคล้องกับ มารศรี สุธานี (2540) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นได้อย่างชัดเจนซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและมีความเป็นไปได้ และวิระวัฒน์ ปันนิตากัย (2538) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่ามีความสามารถของสมองที่จะคิดคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในอนาคต สังเคราะห์ข้อมูลได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จำเป็น มีการวางแผนกลยุทธ์ได้ดี มีมุมมองที่ยาวไกลสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและมองเห็นภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต มองภาพกว้างแล้วมุ่งสู่ภาพเล็ก คิดแบบนิรนัย รู้และเข้าใจนโยบาย เป้าหมายขององค์กร สามารถจำแนกเป้าหมายออกจากวิธีการ ยึดหยุ่นในแนวทางที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มีการใช้นวัตกรรมอยู่เสมอ ไวต่อสิ่งใหม่ๆ อย่างพินิจพิเคราะห์ ไม่ยึดมั่นถือมั่น สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดสูงสุด และเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ทะเยอทะ

ยาน เน้นที่ผลกระทบเชิงสร้างสรรค์ มุ่งหาความสำเร็จใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Administrator (1994) ที่กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารว่าควรมีมีการทำความเข้าใจ ศึกษาหน้าที่และลักษณะในหน่วยงาน เข้าใจถึงหน้าที่หลักของหน่วยงาน มีการค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป

3. ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย พบว่า ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) ประกอบด้วยรายการย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ (1) สามารถจุดประกายความคิดแก่ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ (2) สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ (3) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ (4) สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการทำงาน (5) สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำได้สำเร็จ (6) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน (7) ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ทำหายและสนุก (8) ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ (9) ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย) (10) จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (11) สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารขององค์กร (12) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพพร้อมกับผู้ร่วมงานซึ่งพบว่าข้อรายการย่อยทั้งหมด ตรงและสอดคล้องตาม ทฤษฎีและงานวรรณกรรม

สามารถอภิปรายได้ว่า การเสริมแรงบันดาลใจของผู้นำนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นเป็นการจูงใจและจุดประกายความคิดเพื่อให้ผู้ตามมีความตื่นตัว มีขวัญและกำลังใจอยากจะมีส่วนร่วมและอยากแสดงความสามารถในการทำงาน การเสริมสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้สนับสนุนและยืดหยุ่น มีสิ่งอำนวยความสะดวก และช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน โดยเฉพาะพยาบาลเจนวายที่มีคุณลักษณะและค่านิยมในการทำงานที่ทำหายความสามารถ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีส่วนร่วมในงาน และการได้รับผลตอบแทนที่รวดเร็ว และต้องการความมั่นคง และความปลอดภัยในชีวิต (Zemke และคณะ, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับ Richard (2011) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสามารถอย่างหนึ่งซึ่งผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ในการทำให้ผู้ตามรู้สึกเกิดพลังและมีความตื่นตัว ต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและมีส่วนช่วยสนับสนุนในการทำงาน และสอดคล้องกับนิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2554) ที่กล่าวถึงผู้บริหารทางการพยาบาลหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆในการทำงาน ได้แก่ (1) หัวหน้าต้องพยายามทำความรู้จักและเป็นกันเองกับพยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้มากที่สุด (2) ศึกษาความต้องการและความสนใจของพยาบาลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการทำงาน (3) ให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสการทำงานที่มีความสำคัญหรือทำหายความสามารถ (4) พยาบาลวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด (5) ชมเชยหรือแสดงพฤติกรรมยอมรับทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี (6) ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ทำงานทุกคนต้องได้รับผลตอบแทนที่เสมอภาค (7) การสอนงานและแนะนำวิธีการทำงานในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทาคัด หรือส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานต้องปฏิบัติอย่างมีนยลและจริงใจ (8) พยายามเปิดโอกาสให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มากที่สุด (9) พยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการทำงาน วิธีการทำงานหรือปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้มากที่สุด (10) ระบบข้อมูลข่าวสารต้องทั่วถึง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือความเข้าใจผิด (11) ช่วยแก้ปัญหาพยาบาลหรือผู้ร่วมงานเท่าที่ทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน (12) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับปวรมนต์ ทศนอนันชัย (2556) ได้ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y พบว่าลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย ด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ

4. ด้านการบริการ (Service)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ปวยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย พบว่า ด้านการบริการ (Service) ประกอบด้วยรายการย่อยที่สำคัญมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และระดับมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ (1) ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานทันทีเมื่อต้องการ (2) ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานพร้อมให้คำปรึกษาเรื่องสุขภาพ/และอื่นๆ (3) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (4) จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม (5) สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน (6) สามารถวิเคราะห์และจัดอัตรากำลังทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม ซึ่งพบว่าข้อรายการย่อยทั้งหมด ตรงและสอดคล้องตาม ทฤษฎีและงานวรรณกรรม

สามารถอภิปรายได้ว่า การบริการของผู้นำนั้นมีความสำคัญยิ่งกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการบริการเป็นการดูแลใส่ใจ การช่วยเหลือในการส่งเสริม การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและการเอื้ออำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานซึ่งตรงตามคุณลักษณะของพยาบาลเจนวายที่ต้องการผู้นำที่คอยให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ สนับสนุน การกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมาย (สิริพิมพ์ ชูปาน, 2561) สอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ (2549) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการบริการนั้นจะต้องมีความรู้สึกลอยากที่จะให้บริการด้วยใจจริง มีความยินดีให้ผู้อื่นได้ดี การเอาใจใส่ผู้อื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเฉลิมรัตน์ จันทรเดชาและคณะ (2557) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบรับใช้ในโรงพยาบาลเอกชนการนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่สอดคล้องกับบริบทและสังคมไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบบริการด้วย ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็น 10 องค์ประกอบ (Greenleaf ,2003) ได้แก่ มีทักษะในการรับฟัง (Listening) มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Empathy) ความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ (Healing) การกระหนักรในตนเอง (Awareness) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม(Persuasion) ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต(Foresight) ความรับผิดชอบ (Stewardship) การให้ความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากร

(Commitment to the growth of people) และการสร้างลักษณะชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กร (Building community)

ในส่วนของข้อรายการ สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน นั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากนั้น เนื่องจากคุณลักษณะของพยาบาลเจเนวายนั้นได้ให้ความสำคัญในเรื่องรายได้และผลตอบแทนสูง ทั้งนี้เพื่อเป็นความมั่นคงและความสมดุลในชีวิตของพยาบาลเจเนวายเองซึ่งสอดคล้องกับ ปวรมนต์ ทิศนอนันชัย (2556) ที่ได้ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ รุ่นอายุ วาย โดยพบว่า พยาบาลรุ่นนี้ต้องการผลตอบแทนที่สูงและรวดเร็ว

5. ด้านการพัฒนา (Development)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจเนวาย พบว่า ด้านการพัฒนา (Development) ประกอบด้วยรายการย่อยที่สำคัญมากที่สุด จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ (1) มีความรับรู้ตนเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน (2) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (3) เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรมในงานการพยาบาล (4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent) (5) มีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน (6) สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน/องค์กร (7) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการฝึกอบรม/เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ (8) พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (9) พัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัยโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (10) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง (11) สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศซึ่งพบว่าข้อรายการย่อยทั้งหมด ตรงและสอดคล้องตาม ทฤษฎีและงานวรรณกรรม

สามารถอภิปรายได้ว่า พยาบาลเจเนวายต้องการผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายซึ่งมีความสอดคล้องกับ Duchscher และ Cowin (2004) ที่กล่าวว่า พยาบาลกลุ่มเจเนวาย ชอบงานที่ท้าทาย งานใหม่ๆ มีความคาดหวังเรื่องความก้าวหน้าในงานหรืออาชีพ รักการพัฒนา การเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะซึ่งสอดคล้องกับ Megginson and Pedler (1992) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นไปสู่สิ่งใหม่ โดยการเรียนรู้ การกระทำสิ่งต่างๆเพื่อที่จะได้มาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและความสามารถ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบริตติกรณ จงวิศาล (2559) ที่ได้ระบุถึงประเด็นสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ 2) สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ 3) การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ

6. ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจเนวาย พบว่า ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ประกอบด้วยรายการย่อยที่สำคัญมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 1) สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความเข้าใจได้ 2) สามารถประนีประนอมและเจรจาต่อรองโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร 3) เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์กร 4) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความรักความสามัคคีในหน่วยงาน/องค์กร ซึ่งพบว่าข้อรายการย่อยทั้งหมด ตรงและสอดคล้องตาม ทฤษฎีและงานวรรณกรรม

สามารถอภิปรายได้ว่า พยาบาลเจนวายนั้นต้องการผู้นำที่มีความชัดเจน สามารถแก้ไข ปัญหาได้จริงและมีความรวดเร็ว นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนความขัดแย้งของ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยให้ความสำคัญและมุ่งผลประโยชน์สูงสุด ที่จะได้รับทั้งสองฝ่าย และส่งเสริมให้เกิดความรักสามัคคีในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับ Rahim (1985) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่ สร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนา การลดหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการ แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Howat and London (1980) และ Covey (1989) ที่ได้กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ วิธีการเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธี บังคับ การไกล่เกลี่ย การประนีประนอม และพบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งมีทั้งหมด 3 ประเภท คือ วิธีการชนะ-แพ้ วิธีการแพ้-แพ้ วิธีการชนะ-ชนะ และมีความสอดคล้องกับ

7. ด้านการนิเทศ (Supervision)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย พบว่า ด้านการนิเทศ (Supervision) ประกอบด้วยรายการย่อยที่สำคัญที่สุด จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ 1) มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียดการนิเทศอย่างชัดเจน 2) สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลาย รูปแบบตามความเหมาะสม 3) สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้จริง 4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) เพื่อการชี้แนะ/สอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน 5) สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร/ ถูกต้องชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน 6) จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศและนำข้อมูลการนิเทศ มาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน 7) จัดให้มีระบบการประเมินผลการนิเทศทางการพยาบาล ซึ่ง พบว่ามีข้อรายการย่อยที่ค้นพบใหม่ 1 รายการ คือ สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบ กัลยาณมิตร/ถูกต้องชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน

สามารถอภิปรายได้ว่า พยาบาลเจนวายให้ความสำคัญในเรื่องการนิเทศ และเชื่อว่าผู้นำ นั้นควรนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม มีการนิเทศอย่างชัดเจน สามารถ นิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ทั้งนี้มีการส่งเสริม สนับสนุนการมีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อการชี้แนะ การสอนงาน (Coaching) ด้วยกัลยาณมิตรและ ถูกต้อง ซึ่งบุคคลกลุ่มเจนวายนั้นต้องการพี่เลี้ยงที่เข้าใจ สอนและแนะนำในสิ่งที่ถูกให้ ไม่ชอบดูตำ เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะคงอยู่ในองค์กรได้ เพราะมีความรู้สึกทำงานแล้วมีความสุข (Bruce,2009) ซึ่ง สอดคล้องกับ ทรรษา เทียนทอง (2556) ที่ได้กล่าวว่า การนิเทศคือ กระบวนการควบคุมคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุน การสะท้อนกลับในเชิงลึก การให้คำแนะนำ ให้มุมมองที่เฉพาะซึ่งต้องอาศัยความ เชื่อวชาญเพื่อให้พยาบาลผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญ เรียนรู้ ที่จะปรับปรุง ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง บรรลุผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้กล่าวในยอดผู้นำยุคใหม่ (The new era of leaders) ว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความเป็นผู้สอน (Coach) มากกว่าเป็น เพียงผู้สั่งการ (Directing) โดยเปลี่ยนจากการชี้นำไปสู่การฝึกสอน และการฝึกสอนที่ดีควรประกอบ ไปด้วย (1) ความไว้วางใจและเข้าใจกันและกันระหว่างผู้ฝึกสอนกับลูกทีม (2) ผู้สอนจะต้องคอยตั้ง คำถามที่เหมาะสมเพื่อให้ลูกทีมได้ใช้ความฉลาดคิดได้ด้วยตนเอง (3) การตกลงและเข้าใจเป้าหมาย

ร่วมกัน (4) มีการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆให้กับลูกทีมอย่างต่อเนื่อง (5) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะเป็นผู้ฝึกสอน 2) ผู้นำกับทักษะในการฟัง โดยเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังให้มากกว่าพูดและไม่ใช้อารมณ์เข้าร่วม 3) ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนักเล่าเรื่องที่ดี หมายถึง การนำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆมาสื่อสารในรูปของนิทาน เพื่อให้ผู้ฟังได้เกิดความคล้อยตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ 4) ผู้นำกับอารมณ์ขัน โดยมีอารมณ์ขันในระดับที่เหมาะสมและสมควรตามสถานการณ์ และยังสอดคล้องกับ หลักของการนิเทศการพยาบาล (Power,1999) ได้แก่ 1) การนิเทศควรสะท้อนถึงการปฏิบัติการพยาบาลของผู้ปฏิบัติงาน 2) การนิเทศควรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ 3) การนิเทศควรอยู่บนพื้นฐานของทักษะที่จะประยุกต์ใช้ได้ 4) การนิเทศควรเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนผู้รับการนิเทศและมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 5) การนิเทศควรให้ความสำคัญต่อผู้ป่วยเป็นอันดับแรก 6) การนิเทศควรกระตุ้นให้มีการปฏิบัติที่ปลอดภัย

8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication) ประกอบด้วยรายการย่อยที่สำคัญที่สุด จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ 1) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม 2) มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง 3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับรวดเร็วทันทั่วทั้งที่ 4) เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย 5) ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร 6) สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 7) มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ร่วมงาน/และอื่นๆ 8) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน

สามารถอภิปรายได้ว่า คุณลักษณะพยาบาลเจนวายนั้นต้องการผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะในเรื่องการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้นำต้องสามารถสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายรูปแบบ และให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับ มีการตอบกลับอย่างรวดเร็วทันที่ สามารถมอบหมายงาน ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bruce (2009) ที่กล่าวว่า บุคคลเจนวายมีความสามารถในเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้สามารถทำงานทางอินเทอร์เน็ตหรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สมชาย นำประเสริฐชัย (2546 อ้างถึงใน จรรยาพร ก่อเกียรติคุณ,2553) ได้ระบุถึงบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ประการดังนี้ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ต่างๆข่าวสารสิ่งใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง เช่น Line group 3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆไว้ใช้งานหรือเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรนำไปใช้ เช่น คลังข้อมูลประชากร และ

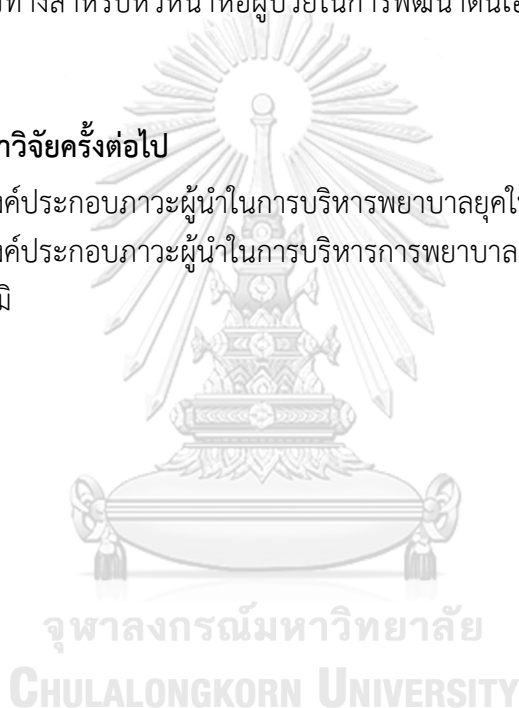
สอดคล้องกับปวรมนต์ ทัศนอนันชัย (2556) ที่ศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y พบว่า ด้านการสื่อสาร ได้แก่ 1) จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย 2) สร้างกลุ่มการสื่อสารทางสื่อสังคมออนไลน์ให้มีความทันสมัยและมีความเร็วสูง 3) มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น 4) มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา และ5) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารการพยาบาล เพื่อพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีภาวะผู้นำในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวายให้มีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการพัฒนาตนเองและการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำในการบริหารพยาบาลยุคใหม่
2. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายในโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิและปฐมภูมิ



บรรณานุกรม

- กฤษดา แสวงดี.(2549). ความไม่สมดุลของกำลังคนด้านสุขภาพ: ความท้าทายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 13(2):43-72.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ.(2539). การบริหารหอผู้ป่วย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โพรโตแมนชั่น อี.เอ็ม.
- กรรณา วงษ์เทียนหลาย.(2548). องค์ประกอบภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กระทรวงสาธารณสุขออนไลน์. (2560). [สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2560].
จาก http://wops.moph.go.th/ops/oic/data/20161115144754_1_.pdf
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จุมพล นิมพานิช. (2543). ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา,นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล,รัตติกรณ์ จงวิศาล และ ยุทธนา ไชยจุกุล. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์ และพัฒนาเครื่องมือวัด. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 20(2).
- ฉัตรนภา ตีละกุล. (2555). การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย.
- ชัชวาล วงศ์สารี. (2558). การสอนบนคลินิกในรายวิชาการปฏิบัติการผู้ใหญ่สำหรับนิสิต Generation Z. วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ, 31(2):130-140.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2548). การบริหารจัดการแบบมีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐธิดา จักรภักดิ์ศิริสุข. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของคนเจนเนอเรชั่น Y และคนเจนเนอเรชั่น Z. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์การ. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 121:1-25.
- ดลฤดี รัตนปิติกรณ์. (2552). ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพเครือโรงพยาบาลพญาไท. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทินกร บัวชู. (2559). ภาวะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล. (2553). ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y พึงพอใจ. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 126:25-50.

- นิเวศน์ ธรรมะ. (2553). GEN B, GEN X, GEN Y: The Power of Generation. [สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2560]. จาก <http://guru-marketing-thailand.blogspot.com/2009/05/gen-b-genx-gen-y-power-of-generation.html>.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2550). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพิณ วัฒนกิจ. (2541). **การบริหารการพยาบาล ระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าหอผู้ป่วย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริญดา เนตรหาญ. (2557). **ค่านิยมในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาล วิชาชีพสอง รุ่นอายุในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร: วารสารพยาบาลทหารบก, 15(2): 320-330.**
- ปรีศนา ใจบุญ และคณะ. (2554). **สัดส่วนและสาเหตุการลาออกของพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาล ศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ศรีนครินทร์เวชสาร, 26(3): 233-238.**
- ปวรมนต์ ทักสอนันชัย. (2557). **ลักษณะบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติจักร. (2553). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) (2540). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. เล่ม 114 ตอนที่ 75ก: 1.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). **ยอดผู้นำยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- รายงานพิเศษ. (2549). **ประชากรไทย 2548 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประชากรผู้สูงอายุ**. มติชนสุดสัปดาห์ : 101.
- รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอูมา รุ่งเรือง. (2548). **การสร้างความสำเร็จร่วมกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อประยุกต์ใช้ในสถานที่ทำงาน**. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสิณี วิเศษฤทธิ์. (2539). **ศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณฤดี ภูทอง. (2551). **การบริหารองค์การพยาบาลและการบริหารหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาล**. วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิทักษ์การพิมพ์.
- วิทยา ชิวรุโณทัย. (2555). **รักและผูกพันเจเนอเรชันแซด**. กรุงเทพมหานคร: ฐานบุ๊คส์การพิมพ์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิณา นานาศิลป์. (2539). **บทบาทหน้าที่สถาบันการศึกษา สาขาพยาบาลศาสตร์ในการผลิตบัณฑิตตามคุณลักษณะของสังคมในสองทศวรรษหน้า**. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต. (2553). **ระบบราชการไทยกับประชากร Generation Y: แล้วเราจะดึงดูดเข้าได้**

- อย่างไร?. วารสารประชากรและการพัฒนา, 30(5):43-46.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาทอง.
- ศุภรา อภิญาณนท์. (2549). คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ในปี พ.ศ. 2559. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์กฤษณ์ ประสิทธิ์ศุภการ. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ รุ่นอายุวัยโรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิวารัตน์ ณ ปทุม. (2552). การสรรหาคูลากรเงินราย. Make Money, 10 (112): 70-71.
- สภาการพยาบาล. (2547). หนังสือคู่มือการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์. นนทบุรี: ศูนย์การศึกษา ต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ สภาการพยาบาล.
- สภาการพยาบาล. (2551). แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติการพยาบาลตามจรรยาบรรณวิชาชีพ . (ฉบับปรับปรุง). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาทอง.
- สภาการพยาบาล. (2556). สมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล. นนทบุรี: บริษัทจุฬาทองจำกัด.
- สายสิณีย์ เลิศพรรักษ์. (2548). การศึกษาตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาล ตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมจิตร์ รุ่งมงคล. (2552). การบริหารงานในองค์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ ราวิทิพย์. (2553). พฤติกรรมการดูแลสุขภาพของประชากรในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัตมิโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนธ์.
- สุภาพร ดาวดี. (2549). ภาวะผู้นำการพยาบาลทางคลินิก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ประชุมทอง พรีนติ้งกรุ๊ป.
- เสวี วงษ์มณฑา. (2542). การประชาสัมพันธ์: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมจิต หนูเจริญกุล. (2544). การพยาบาล: ศาสตร์ของการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: วี.เจ.พรีนติ้ง.
- สิรินทิพย์ วิจิตกฤษณา. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพที่มีความหลากหลาย รุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทรာ เชื้อบ้านเกาะ. (2558). องค์ประกอบคุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพไทยรุ่นอายุวัยโรงพยาบาลศูนย์เขตบริการสุขภาพที่ 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรอุมา วงษ์พานิช. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในช่วงปี พ.ศ. 2551-2560**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลิสสา สุคนธ์รัตน์. (2542). **โอกาสในการสูญเสียกำลังคนของพยาบาลวิชาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคมโครงการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Bass, B. M. (1988). **Transformation Leadership industry.military and educational impact**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational effectiveness Through Transformational Leadership**. California: Sage Publications.
- Bednash, G. (2006). Developing leadership. In B. L. Marquis., and C. J. Huston (eds.), **Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application**. 5th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 46-60.
- Bencsik A., Horvath-Csikos G., & Juhasz T. (2016) . [Y and Z Generations at Workplaces](#). [Journal of Competitiveness](#), 8(3):90-106.
- Bejtkovsky J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. **Journal of Competitiveness**, 8(4):105–123.
- Boychuk, E. J., & Cowin, L. (2004). **Multigenerational nurses in the workplace**. *Journal of Nursing Administration*, 34(11):439-501.
- Bruce, T. (2009). **Not Everyone Gets a Trophy-How to Manage Generation Y**. Jossey-Bass: USA.
- Carol, S. Pearson. (2012). **The Transforming Leader: New Approaches to Leadership for the Twenty-first Century** .Paperback – Large Print.
- Cook, M. J. (2001). The attributes of effective clinical nurse leaders. **Nursing Standard**, 15(35):33-37.
- Covey, Stephen R. (2004). **The 8 th Habit: From Effectiveness to Greatness**. New York: Free Press.
- Cropanzano, R., Rupp, D., & Bryme, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes. Job performance and organization citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 88:160-170.
- Debbie, C., Hampton, & Yolanda Keys. (2016). Generation Z students: Will they change our nursing classrooms. **Journal of Nursing Education and**

Practic,7(4):111-115.

- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organization. **JONA**, 30(5):241-250.
- El Amouri, S., & O' Neill, S. (2014). Leadership style and culturally competent care: Nurse Leaders' views of their practice in the multicultural care settings of the United Arab Emirates. **Contemporary Nurse : a Journal for the Australian Nursing Profession**, 48(2):135-149.
- Fogg, P.(2009). When generations collide. **The Education Digest**,25-32.
- Health Resources and Services Administration. (2002). [Online]. Available from : <http://bhpr.hrsa.gov/healthworkforce/reports/report.htm>. [2006, Dec 18]
- IpKin Anthony Wong, Yim King Penny Wan, Jennifer Hong Gao. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. **Journal of Tourism Management Perspectives**,(23):140-150.
- Kupperschmit,B.R. (2000). Multigeneration employees Strategies for effective management. **Health Care Manager**,19(1): 65-76.
- Lavoie – Trembly,M.L.(2010). The Needs and Expectations of generation Y Nurse in the Workplace.**Journal for Nursing in Staff development**, 26(1):2-8.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). **Human Resource Management. 12th ed. United states of America**: Thomson South-Western a part of the Thomson Corporation.
- Miller, B. K. (1985). **Just what is a profession? Nursing Success Today**, 2: 21-27.
- Morrison, R. S., Jones L. D., & Fuller,B. (1977). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurse. **JONA**, 27(5):27-34.
- Muller, D. G. (1976). A model for human resource development. **New Jersey**: Prentice Hall.
- [Shariff,Nilufa Jivraj](#). (2015). A Delphi survey of leadership attributes necessary for national nurse leaders' participation in health policy development: an East African perspective. **Jivraj Shariff BMC Nursing**,14(13):1-8.
- Pace, W., Smith.P , & Mills. (1991). Human resource development. **New Jersey**: Prentice Hall.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. **Servant Leadership Roundtable**. Regent University School of Leadership Studies, Virginia Beach. VA.
- Priscilla Smith-Trudeau. (2016). Generation Z Nurses Have Arrived.Are you ready?.**New Hampshire Nursing News**,13-14.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practice related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16:655-687.
- Renfro, A. (2012). Meet Generation Z. Getting Smart. Retrived January 27 2017, from

<http://gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>.

- Rose O.Sherman. (2014). Leading Generation Y Nurses. **Journal of Nurse Leader**,12(3): 28-30.
- Rose O.Sherman, Heather Saifman, Robert C.Schwartz, & Cheryl L.Schwartz. (2015). Factors that lead Generation Y nurses to consider or reject nurse leader roles. **Journal of NursingPlus Open**,1:5-10.
- Rynetta R. Washington. (2007). Empirical Relationships Among Servant, Transformational, and Transaction Leadership: Similarities,Defferences,and Correlations with job satisfaction and organizational commitment.
- Shacklock, K., and Brunetto, Y. (2012). The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generation in Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1):36-46.
- Shmul-Cohen, Sigalit. (2016). How teachers conceive their role when working with Generation Z pupils in a technological learning environment. **Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of education**, University of Derby.
- [Seemiller, & Corey. \(2016\)](#). **Generation Z goes to college**, 286-24.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **Journal of Virtues & Leadership**, 1(1):25-30.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. A. (2004). Transformational versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus. **Leadership & Organizational Development Journal**, 25: 4.
- Stordeur, S., Vandenberghe, C., & D'hoore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing department. **Nursing Research**, 49(1):37-43.
- Strauss,W., & Howe, N. (1991). *Generation:The history of America'scfuture*. New York, NY: William Morrow and Company, Inc.
- Stanley, D. (2008). Congruent leadership: values in action. **Journal of Nursing Management**, 16: 519-524.
- Steward, D. W. (2006). Generational mentoring. **Journal of Continuing Education in Nursing**, 37(3): 113-120.
- Vroom, W. H. (1964). *Work and motivation* New York: **John Wiley and Sons Inc.**
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership. **collective orientation**. Work-related attitudes.
- Weingarten, M. R. (2009). **Four Generations, One workplace: A Gen X-Y staff nurse's viewof team bding in the emergency department**. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1):27-30.

- Werner, S. (2012). Human Resource Management. 11rd ed. Canada: **South-Western Cengage Learning**.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. 7th ed. **New Jersey**: Prentice Hall.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). **Generation at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. New York: Amacon.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สอบถามและตอบแบบสอบถาม จำนวน 19 คน มีรายนามต่อไปนี้

1) กลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล/ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 3 คน ดังนี้

- (1) ดร. ھرรษา เทียนทอง
- (2) นางสาวชฎารัตน์ สมทอง
- (3) นางสาวนุชจารี จังวณิชชา

2) หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน ดังนี้

- (1) นางสาวบุญสม ครอบชม
- (2) นางสาวปิโยรส สนั่นวานิช
- (3) นางคุษฎี ใหญ่เรืองศรี
- (4) นางอัจฉรา คงกิตติมากุล
- (5) นางดวงใจ บุญศิริคำชัย

3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน

- (1) นางสาววิชชุตตา พุ่มจันทร์

4) กลุ่มนักวิชาการ/อาจารย์การบริหารพยาบาล จำนวน 4 คน

- (1) พันเอกหญิง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสมร เฉลยกิตติ
- (2) รองศาสตราจารย์ ดร. มาริสา ไกรฤกษ์
- (3) รองศาสตราจารย์ นาวาโทหญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑกะ
- (4) อาจารย์ชัชวาล วงศ์สารี

5) กลุ่มพยาบาลเจนวาย จำนวน 6 คน

- (1) นางสาวจารุวรรณ จันทร์แจ่ม
- (2) นางสาวกชพร บัวพันธ์
- (3) นางสาวนิรมล วงศ์ใหญ่
- (4) นางฐิติวรรณ บุศนุกุล
- (5) นางสาวภัทรพรรณ บุญยะปานะสาร
- (6) นายพัชฐิพนันท์ พลรักษ์

ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

1. กลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล/ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 3 คน ดังนี้

1.1 ดร. ھرรษา เทียนทอง

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่

สถานที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประสบการณ์ในการทำงาน

- กรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการบริหารสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี 2560 – 2561
- ที่ปรึกษาคณะกรรมการดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้ายของฝ่ายการพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่
- กรรมการจัดตั้งศูนย์การดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้ายของโรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่
- ประธานชมรมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี 2559 – 2561

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2527 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การพยาบาลและผดุงครรภ์) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ. 2535 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การพยาบาลแม่และเด็ก) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2552 ดุษฎีบัณฑิต (การพยาบาล) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ดุษฎีนิพนธ์ ได้รับรางวัลระดับดีมาก จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่องการพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะในการพยาบาลผู้ป่วยมะเร็งสำหรับพยาบาลทั่วไประดับวิชาชีพในประเทศไทย)

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

พ.ศ. 2555 ผ่านการอบรมหลักสูตร Mini MBA for Hospital System ทุกวันอาทิตย์ ระยะเวลา 4 เดือน (พฤษภาคม – กันยายน 2555)

พ.ศ. 2556 ผ่านการอบรมผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ของสภาการพยาบาล

พ.ศ. 2557 ผ่านการอบรมหลักสูตรการเป็นผู้เยี่ยมสำรวจภายนอก ชั้นที่ 1 (HA 451) และ หลักสูตรการเป็นผู้เยี่ยมสำรวจภายนอก ชั้นที่ 2 (HA 452) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

พ.ศ. 2560 ผ่านการอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา สำหรับ กรรมการสภามหาวิทยาลัย รุ่นที่ 23

เป็นผู้พัฒนาระบบนิเทศทางคลินิก Suandok Supervision Model ที่ใช้กรอบแนวคิดทางด้านการนิเทศกับการใช้เครื่องมือคุณภาพ ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปัจจุบัน เป็นผู้บูรณาการระบบการประเมินสมรรถนะ เข้ากับแผนพัฒนารายบุคคลและระบบการพัฒนาบุคลากร โดยเป็นนโยบายของฝ่ายการพยาบาล ตั้งแต่ปี 2556 ถึงปัจจุบัน

1.2 นางสาวชฎารัตน์ สมทอง

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลด้านทรัพยากรบุคคล
 สถานที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
 ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปี
 วุฒิการศึกษา -วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
 -พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การพยาบาลผู้ใหญ่) คณะพยาบาลศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ พยาบาลปฏิบัติการขั้นสูง ผู้ป่วยติดเชื้อ HIV

1.3 นางสาวนุชจารี จังวณิชชา

ตำแหน่งปัจจุบัน Chief Nursing Officer
 สถานที่ปฏิบัติงาน รพ. บำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
 ประสบการณ์ในการทำงาน พยาบาลวิชาชีพ 6 ปี, ระดับสายงานบริหารพยาบาล 17 ปี
 วุฒิการศึกษา Bachelor degree in Nurse, Master degree in Business
 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ Oncology Nurse

2. หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน ดังนี้

2.1 นางสาวบุญสม ควรชม

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการแผนก อาวุโสผู้ป่วยใน ชั้น 6 สูดินรีเวช
 สถานที่ปฏิบัติงาน รพ. บำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
 ประสบการณ์ในการทำงาน 28 ปี
 วุฒิการศึกษา
 - พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยมิชชั่น
 - วุฒิบัตรพยาบาลเวชปฏิบัติทารกแรกเกิด คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
 - พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เชี่ยวชาญทางด้านมารดาและทารกและเด็ก

รางวัลดีเด่น

- ได้รับคัดเลือกเป็นพนักงานดีเด่นปี 2540
- รางวัลกิจกรรมพัฒนาคุณภาพรองชนะเลิศเรื่อง ประสิทธิภาพของ A Nursing Clinical Ladder Online ปี 2555

2.2 นางสาวปิโยรส สนั่นวานิช

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการพยาบาลอาวุโสส่วนงานอัตรากำลังสายงานการพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน รพ. บำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ประสบการณ์ในการทำงาน 28 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยแปซิฟิก (มิซซัน)
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ เอกการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การวิเคราะห์อัตรากำลัง

2.3 นางดุขฎิ ใหญ่เรืองศรี

ตำแหน่งปัจจุบัน พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

สถานที่ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลสงฆ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี -วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีลบุรี
- ปริญญาโท -วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- การพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก
- การพยาบาลผู้ป่วยไตเทียม
- การพยาบาลผู้ป่วยโรคติดเชื้อและการป้องกันการติดเชื้อ

2.4 นางอัจฉรา คงกิตติมากุล

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการอาวุโส COE & Affiliation(Center of Excellence & โครงการความร่วมมือระหว่างองค์กร)

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท และโรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์

ประสบการณ์ในการทำงาน 40 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี -วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้น 1 มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521
- ปริญญาโท -พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- การบริหารพยาบาล
- ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กรพยาบาล
- การพัฒนาคุณภาพการพยาบาล
- วิทยากร

รางวัลดีเด่น

- ประกาศเกียรติคุณ “พยาบาลดีเด่นกิตติมศักดิ์ พ.ศ. 2560” จากชมรมพยาบาลภาคเอกชน แห่งประเทศไทย

- รางวัล “นิตินิตเก๋าคดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้บริหารการพยาบาล ประจำปี 2558 -2559” จากสมาคม นิตินิตเก๋าคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รางวัล “นักบริหารโรงพยาบาลดีเด่น ด้านการพยาบาล ภาคเอกชน ประจำปี 2558” จากสมาคมนักบริหารโรงพยาบาลแห่งประเทศไทย
- รางวัล “ศิษย์แห่งความภาคภูมิใจ ประจำปี 2558” จากสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.5 นางสาวดวงใจ บุญศิริคำชัย

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการแผนกหอผู้ป่วยใน Japanese Ward และ Intelligent Ward
 สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท
 ประสบการณ์ในการทำงาน 32 ปี
 วุฒิการศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล
 การดูแลผู้ป่วยชาวญี่ปุ่น

3.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน

3.1 นางสาววิชชุดา พุ่มจันทร์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้อำนวยการด้านทรัพยากรบุคคล สายงานการพยาบาล
 สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
 ประสบการณ์ในการทำงาน 27 ปี
 วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี -วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนพรัตน์โลก
 -สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (อาชีวอนามัยและความปลอดภัย)
 สาขาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 ปริญญาโท -วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร) สถาบันพัฒนา
 บริหารศาสตร์

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

-พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะ
 พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 -Nursing Development and Management
 -Nursing residency program, Orientation and Critical Care
 program
 -Clinical ladder Program Development
 -Nursing HR Development, Nursing Clinical Ladder and
 Staff competency

รางวัลดีเด่น

- The Daisy Award program sponsor 2018
- The Daisy Award program coordinator 2016-2017

-Establish clinical ladder program.To promote retention and reduce turnover rate of nursing staff from 11% in year 2014 to 6.4% in year 2017.

-Talent Management Program Bumrungrad International 2016-2017.

-Honor Society of Nursing Sigma Theta Tau International as a member of PHI OMEGA-AT-LARGE CHAPTER (Leaderships) 2015.

4. กลุ่มนักวิชาการ/อาจารย์การบริหารพยาบาล จำนวน 4 คน

4.1 พันเอกหญิง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสมร เฉลยกิตติ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการกองการศึกษา

สถานที่ปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ประสบการณ์ในการทำงาน 34 ปี

วุฒิการศึกษา

2528 – พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

2545 – พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2554 – การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

พยาบาลศาสตรศึกษา การบริหารการพยาบาล จิตวิทยาการให้คำปรึกษา

4.2 รองศาสตราจารย์ ดร. มาริสา ไกรฤกษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์เกษียณอายุราชการ สังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สถานที่ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับคณะ - ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัย

- รองคณบดีฝ่ายวิจัย

- รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ระดับหลักสูตร - ประธานหลักสูตร

- อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

วุฒิการศึกษา

-วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาล)

-วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพยาบาล)

-Doctor of Philosophy (Ph.D. Nursing)

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

-การบริหารการพยาบาล

-การวิจัยทางการพยาบาล

-การพยาบาลออร์โธปิดิกส์

-การพยาบาลศัลยกรรม

4.3 รองศาสตราจารย์ นาวาโทหญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑทะ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา และรองคณบดีฝ่ายบริหาร
สถานที่ปฏิบัติงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์ในการทำงาน

- ตำแหน่งพยาบาลประจำการ 26 ปี
- ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล 7 ปี
- ตำแหน่งอื่น ๆ นักวิชาการกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช 2 ปี
- หัวหน้าแผนกการบริหาร 1 กองแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
- พัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศ 2 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต สาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์
- ปริญญาโท พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล
- ปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์

ประสบการณ์ในการฝึกอบรม/การได้รับรางวัลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- พ.ศ 2549 เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการระยะสั้นเกี่ยวกับ Human Resources Development Workshop at London South Bank University ที่ประเทศอังกฤษ
- Certificate of participation in “Intercultural Management-Cultural Intelligence (CI) for Leadership Across Border: Use CI your road to successful trading within ASEAN” held on July 28, 2013 at Ramkhamhaeng University.
- TQA Criteria Level 1, 2 ปี พศ.2553.
- TQA Application Report Writing ปี พศ.2553.
- TQA Internal Organization Assessor Level 1, 2 ปี พศ.2553.
- นำเสนอผลงานวิจัยในระดับนานาชาติเรื่อง “A Study of International Competencies of Ramkhamhaeng University Lecturers for ASEAN Socio-Cultural Community Readiness” ในการประชุมวิชาการ Asia-Pacific Social Science Conference (APSSC 2014, Seoul, Korea) ในระหว่างวันที่ 8- มกราคม พ.ศ. 2557 10

4.4 อาจารย์ชัชวาล วงศ์สารี

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์กลุ่มการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ
สถานที่ปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปี (พยาบาลวิชาชีพ 4 ปี, อาจารย์พยาบาล 7 ปี)
วุฒิการศึกษา -พยาบาลศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยราชธานี
-พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การพยาบาลผู้ใหญ่) มหาวิทยาลัยหัวเฉียว
-การปฏิบัติการห้องสวนหัวใจและการตรวจรักษาพิเศษ สถาบันโรคทรวงอก

- พยาบาลเวชปฏิบัติการบำบัดทดแทนไต (การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม) โรงพยาบาลวชิระพยาบาล
- ศาสตร์และศิลปะการสอนพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- การพยาบาลโรคผิวหนัง สถาบันโรคผิวหนัง
- การพยาบาลผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- การพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ
- การวิจัยทางการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ
- การพยาบาลผู้สูงอายุ
- กฎหมายและจริยศาสตร์ทางการพยาบาล
- ภาวะผู้นำและการบริหารการพยาบาล

ผลงาน -บทความวิชาการเรื่อง การสอนบนคลินิกในรายวิชาการปฏิบัติการพยาบาลผู้ใหญ่สำหรับ
นิสิต Generaton Z

5.กลุ่มพยาบาลเจนวาย จำนวน 6 คน

5.1 นางสาวจรรุวรรณ จันทร์แจ้ง

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองหัวหน้าแผนกห้องคลอด

สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลบางปะกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

ประสบการณ์ในการทำงาน

8 ปี

วุฒิการศึกษา

- พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชธานี
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการผดุงครรภ์ มหาวิทยาลัย

บูรพา

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ด้านสูติศาสตร์

5.2 นางสาวกชพร บัวพันธ์

ตำแหน่งปัจจุบัน

พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 6

สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย

ประสบการณ์ในการทำงาน

พยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยหอ คอ จมูก

พยาบาลการฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม

วุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาตรี วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลเฉพาะทางสาขาการฟอกเลือดโดยเครื่องไตเทียม

5.3 นางสาวนิรมล วงศ์ใหญ่

ตำแหน่งปัจจุบัน

พยาบาลวิชาชีพ

สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย (หน่วยโรคไต)

ประสบการณ์ในการทำงาน

พยาบาลวิกฤต ICU 4 ปี, พยาบาลไตเทียม ตั้งแต่ 1 ปีจนถึงปัจจุบัน

วุฒิการศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ พยาบาลเวชปฏิบัติการบำบัดทดแทนไต (การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม) หลักสูตร 6 เดือน โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย

5.4 นางฐิติวรรณ บุศนุกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน พยาบาลบำบัดทดแทนไต (การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม)

สถานที่ปฏิบัติงาน -

ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี

วุฒิการศึกษา วิทยาลัยพยาบาล กองทัพอากาศ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ -การพยาบาลเฉพาะทางผู้ป่วยวิกฤต

-การพยาบาลเวชปฏิบัติการบำบัดทดแทนไตเทียม(การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม)

-การช่วยฟื้นคืนชีพขั้นสูงในผู้ใหญ่

-การช่วยฟื้นคืนชีพขั้นสูงในเด็ก

5.5 นางสาวภัทรพรรณ บุญยะปานะสาร

ตำแหน่งปัจจุบัน Respiratory care nurse

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปี

วุฒิการศึกษา -พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม

-การพยาบาลเฉพาะทางผู้ป่วยวิกฤต

-การช่วยฟื้นคืนชีพขั้นสูงในผู้ใหญ่

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ -การพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตและการดูแลผู้ป่วยใส่เครื่องช่วยหายใจ

5.6 นายพัชฐิพนันท์ พลรักษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน พยาบาลบำบัดทดแทนไต(การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม)

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลกล้วยน้ำไท

ประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปี

-การพยาบาลห้องฉุกเฉิน 2 ปี

-การพยาบาลตึกพิเศษศัลยกรรม 2 ปี

-การพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต 1 ปี

-การพยาบาลบำบัดทดแทนไต 6 ปี

วุฒิการศึกษา

-วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี พ.ศ. 2547-2551

-พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2557-2560

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์) เอกการบริหาร
 โรงพยาบาล

-การพยาบาลเฉพาะทางผู้ป่วยวิกฤต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

-การพยาบาลเวชปฏิบัติการบำบัดทดแทนไตเทียม(การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม)

พยาบาลผู้เชี่ยวชาญด้านการฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียมซึ่งได้รับรองจากสมาคมโรคไตเทียมแห่งประเทศไทย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ ศธ 0512.11/1219



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษ ชั้น 11
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330

๒๑ มิถุนายน 2561

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ 1 ชุด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกรณทิพย์ คุณพูล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการพัฒนาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่านซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ดังนี้

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. นางอัจฉรา คงกิตติมากุล | ผู้อำนวยการอาวุโส (COE and Affiliation) |
| 2. นางดวงใจ บุญศิริคำชัย | ผู้จัดการพยาบาลหอผู้ป่วยใน |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วารารณ์ ชัยวัฒน์)
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	นางอัจฉรา คงกิตติมากุล และนางดวงใจ บุญศิริคำชัย
ฝ่ายวิชาการ	โทร. 0-2218-1131 โทรสาร. 0-2218-1130
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช โทร. 0-2218-1158
ชื่อนิสิต	นางสาวกรณทิพย์ คุณพูล โทร. 09-2284-2699

ที่ ศธ 0512.11/ 1091



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรช ชั้น 11
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330

24 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ 1 ชุด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการพัฒนาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาโทหญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑกะ รองคณบดีฝ่ายบริหาร ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สพิตา มีอินทร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิศา ปรีชาวงษ์)
รองคณบดี
รักษาการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาโทหญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑกะ
ฝ่ายวิชาการ	โทร. 0-2218-1131 โทรสาร. 0-2218-1130
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช โทร. 0-2218-1158
ชื่อ นิสิต	นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพล โทร. 09-2284-2699





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 โทร.0-2218-3202

ที่ จว 297/2561

วันที่ 13 มีนาคม 2561

เรื่อง แจ้งผลผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแจ้งผ่านการรับรองผลการพิจารณา

ตามที่นิสิต/บุคลากรในสังกัดของท่านได้เสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น ในการนี้ กรรมการผู้ทบทวนหลักได้เห็นสมควรให้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยได้ ดังนี้

โครงการวิจัยที่ 004.1/61 เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย (LEADERSHIP OF HEAD NURSES IN MANAGEMENT FOR GENERATION Y NURSES) ของ นางสาว ภรณ์ทิพย์ คุณพูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน
กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์/โทรสาร: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 053/2561

ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 004.1/61 : ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย
ผู้วิจัยหลัก : นางสาวกรณัฏทิพย์ คุณพูล
หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทักสมประดิษฐ์)

ลงนาม.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

ประธาน

กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 10 มีนาคม 2561

วันหมดอายุ : 9 มีนาคม 2562

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- โครงการวิจัย
- ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- ผู้วิจัย

เงื่อนไข

- ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการสมัครจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
- หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
- ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
- ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
- หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
- หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
- โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น



The Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Research
Participants, Health Sciences Group, Chulalongkorn University
Jamjuree 1 Building, 2nd Floor, Phyathai Rd., Patumwan district, Bangkok 10330, Thailand,
Tel/Fax: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

AF 02-12

COA No. 053/2018

Certificate of Approval

Study Title No. 004.1/61 : LEADERSHIP OF HEAD NURSES IN MANAGEMENT FOR GENERATION Y NURSES

Principal Investigator : MISS PORNTIP KOONPOOL

Place of Proposed Study/Institution : Faculty of Nursing,
Chulalongkorn University

The Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Research Participants, Health Sciences Group, Chulalongkorn University, Thailand, has approved constituted in accordance with the International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice (ICH-GCP).

Signature: *Prida Tasanapradit* Signature: *Nuntaree Chaichanawongsaroj*
(Associate Professor Prida Tasanapradit, M.D.) (Assistant Professor Nuntaree Chaichanawongsaroj, Ph.D.)
Chairman Secretary

Date of Approval : 10 March 2018 Approval Expire date : 9 March 2019

The approval documents including

Protocol No. 004.1/61
Date of Approval 10 MAR 2018
Approval Expire Date - 9 MAR 2019

- 1) Research proposal
- 2) Patient/Participant Information Sheet and Informed Consent Form
- 3) Researcher

The approved investigator must comply with the following conditions:

1. The research/project activities must end on the approval expired date of the Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Research Participants, Health Sciences Group, Chulalongkorn University (RECCU). In case the research/project is unable to complete within that date, the project extension can be applied one month prior to the RECCU approval expired date.
2. Strictly conduct the research/project activities as written in the proposal.
3. Using only the documents that bearing the RECCU's seal of approval with the subjects/volunteers (including subject information sheet, consent form, invitation letter for project/research participation (if available).
4. Report to the RECCU for any serious adverse events within 5 working days
5. Report to the RECCU for any change of the research/project activities prior to conduct the activities.
6. Final report (AF 03-12) and abstract is required for a one year (or less) research/project and report within 30 days after the completion of the research/project. For thesis, abstract is required and report within 30 days after the completion of the research/project.
7. Annual progress report is needed for a two- year (or more) research/project and submit the progress report before the expire date of certificate. After the completion of the research/project processes as No. 6.



ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเงินวาย

ชื่อผู้วิจัย นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพูล นิสิตแขนงวิชา การบริหารการพยาบาล

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย 144/35 คอนโดมิเนียม พีจีพระราม 9 อาคารเอ ถนน พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขต ห้วยขวาง จังหวัด กรุงเทพมหานคร 10310

โทรศัพท์มือถือ 092-284-2699 E-mail: pkk_puy@hotmail.com

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัย ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจโครงการวิจัยนี้ว่าทำไมเพราะเหตุใด เกี่ยวข้องกับอะไร กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียด รอบคอบและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ข้างต้นได้ตลอดเวลา

2. วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเงินวาย

3. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดำเนินการวิจัยโดยศึกษารวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน 20 คน ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล/ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 3 คน 2) หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน 4) กลุ่มนักวิชาการ/อาจารย์การบริหารพยาบาล จำนวน 3 คน 5) กลุ่มพยาบาลเงินวาย จำนวน 6 คน

4. เมื่อท่านสมัครใจเข้าร่วมในการวิจัย ผู้วิจัยจะขอให้ท่านให้ความร่วมมือ ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมในการวิจัยด้วยตนเอง หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือเขียนตอบแบบสัมภาษณ์ตามความประสงค์ของผู้เข้าร่วมในการวิจัย ตามวัน เวลา สถานที่ ที่ผู้เข้าร่วมในการวิจัยกำหนด เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเงินวายในแต่ละด้าน ร่วมกับการบันทึกเทปการสนทนา และใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45 - 60 นาที หากผู้เข้าร่วมในการวิจัยไม่ประสงค์ให้บันทึกเทป ขออนุญาตบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรแทน

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะนำมาวิเคราะห์เนื้อหา และจัดหมวดหมู่ สร้างเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือระดับความสำคัญมากที่สุด จนถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด และจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งจะใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 20 - 30 นาที เพื่อประเมินค่าความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเงินวาย ในครั้งที่ 1 และแสดงความต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในครั้งที่ 2 จากนั้นนำแบบสอบถามใส่ซองกลับคืนผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยจัดเตรียมซองจดหมายและผนึกตราไปรษณียากรที่ระบุชื่อ และที่อยู่ของผู้วิจัย เพื่อความสะดวกในการส่งกลับ ผู้วิจัยกำหนดวันรับแบบสอบถามกลับคืนภายใน 2 สัปดาห์

5. งานวิจัยครั้งนี้ ผู้เข้าร่วมในการวิจัยอาจไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมการวิจัย แต่

AF 04-07

ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารการพยาบาลในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลกลุ่มเจนวายให้มีภาวะผู้นำในการธำรงรักษาพยาบาลกลุ่มเจนวายให้คงอยู่ในองค์กรนานที่สุดและเป็นแนวทางสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลกลุ่มเจนวายในการพัฒนาตนเอง

6. การเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แต่อาจรบกวนเวลาส่วนตัวในการสัมภาษณ์จากผู้วิจัยจำนวน 1 ครั้งและตอบแบบสอบถาม 2 ครั้ง

7. ผู้เข้าร่วมในการวิจัยโดยสมัครใจ และสามารถถอนตัวออกจากกรวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล และไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานและหากผู้เข้าร่วมในการวิจัยไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถาม ผู้เข้าร่วมในการวิจัยสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะโดยไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับใดๆทั้งสิ้น

8. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ โดยท่านไม่ต้องระบุชื่อ นามสกุล ลงในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะใช้เป็นรหัสแทนชื่อของผู้เข้าร่วมในการวิจัย ข้อมูลต่างๆ ของท่าน ผู้วิจัยจะทำลายทั้งหมดทันทีหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

9. หากท่านมีข้อสงสัย สามารถสอบถามเพิ่มเติมโดยการติดต่อที่ผู้วิจัยคือ นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพูล ได้ตลอดเวลาและหากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัยผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้เข้าร่วมในการวิจัยทราบอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทบทวนว่ายังสมัครใจจะอยู่ในการวิจัยต่อไปหรือไม่

10. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีการจ่ายค่าชดเชยการเสียเวลา ค่าตอบแทนใดๆให้แก่ผู้เข้าร่วมในการวิจัย แต่ผู้วิจัยได้เตรียมของที่ระลึกสัญลักษณ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มอบให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อแสดงความขอบคุณที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม โดยจะมอบให้แก่ผู้เข้าร่วมในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1

11. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจรี ชั้น 2 ห้อง 211 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ โทรสาร 02-2183202 E-mail eccu@chula.ac.th



เลขที่โครงการวิจัย 004.1/61
วันที่รับรอง 10 มี.ค. 2561
วันหมดอายุ - 9 มี.ค. 2562

AF 05-07

หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย
(Informed Consent Form)

ทำที่.....
วันที่ 21 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย ภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ชื่อผู้วิจัย นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพูล

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย 144/35 คอนโดมิเนียม พีจีพระราม 9 อาคารเอ ถนน พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขต
ห้วยขวาง จังหวัด กรุงเทพมหานคร 10310

โทรศัพท์ 092-284-2699

E-mail: pkk_puy@hotmail.com

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ รวมทั้งความเสี่ยง และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัยจนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ โดยข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ร่วมกับการบันทึกเทปหรือตอบแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้เวลาประมาณ 25-30 นาที โดยมีระยะเวลาห่างกัน 2 สัปดาห์ เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะถูกทำลาย

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากกรวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากกรวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบบต่อการปฏิบัติงานในทางใดๆต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยและข้อมูลใดๆที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดๆในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ โทรสาร 02-2183202 E-mail: eccu@chula.ac.th



ผู้ทำโครงการวิจัย..... 004.1/61
วันที่รับรอง..... 10 มี.ค. 2561
วันหมดอายุ..... - 9 มี.ค. 2562

AF 05-07

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมในการวิจัยและสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณหนู)
ผู้วิจัยหลัก



เลขที่โครงการวิจัย..... 004-1/61

วันที่รับรอง..... 10 มี.ค. 2561

วันหมดอายุ..... - 9 มี.ค. 2562

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เข้าร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย

1. รหัสเลขที่.....
2. ตำแหน่ง.....
3. หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
5. วุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี-ปัจจุบัน

6. ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษ ถนนพระราม 1
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

.....2561

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 2

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ดิฉัน นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพูล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบเดลฟายเทคนิคทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 แล้ว ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ทั้งหมด 11 ด้าน รวม 79 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ในการนี้ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อและโปรดแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ตามที่ท่านเห็นสมควร ดิฉันจึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายในวันที่ 27 กันยายน 2561

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพูล

โทรศัพท์ 09-2284-2699

หมายเหตุ : กรุณาส่งแบบสอบถามใส่ซองติดแสตมป์ที่เตรียมมาให้ และผู้วิจัยได้เตรียมซองแบบไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

แบบสอบถามรอบที่ 2
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวน วรรณกรรมร่วมกับการบูรณาการจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ในรอบที่ 1 โดยข้อคำถาม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ทั้งหมด 11 ด้าน รวม 79 ข้อ ดังนี้

- | | |
|---|--------------|
| 1) ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) | จำนวน 14 ข้อ |
| 2) ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | จำนวน 8 ข้อ |
| 3) ด้านการไว้วางใจ (Trust) | จำนวน 6 ข้อ |
| 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) | จำนวน 3 ข้อ |
| 5) ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration) | จำนวน 9 ข้อ |
| 6) ด้านการบริการ (Service) | จำนวน 6 ข้อ |
| 7) ด้านการพัฒนา (Development) | จำนวน 9 ข้อ |
| 8) ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) | จำนวน 5 ข้อ |
| 9) ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) | จำนวน 4 ข้อ |
| 10) ด้านการนิเทศ (Supervision) | จำนวน 7 ข้อ |
| 11) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
(Information technology and communications) | จำนวน 8 ข้อ |

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ จุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นใน ประเด็น ดังนี้

2.1 ท่านมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรจะมีลักษณะ ตามข้อความดังกล่าวในระดับ **มากที่สุด** จนถึง **น้อยที่สุด** (ระดับ 5-1) ในแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลง ในช่องหลังข้อความแต่ละข้อ ตามความเห็นของท่าน หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ ข้อเสนอแนะด้านขวามือของแบบสอบถาม ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อความแต่ละข้อ ดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**มาก**

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับ**น้อยที่สุด**

แบบสอบถามรอบที่ 2

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes) จำนวน 14 ข้อ							
1	มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ						
2	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						
3	มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ท่าที่เป็นมิตร						
4	ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี						
5	มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ						
6	มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของ ตนเองได้						
7	มีอารมณ์ขัน						
8	มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐาน ที่เป็นเหตุผล						
9	มีความรอบรู้ ทันท่วงทีเหตุการณ์ การ เปลี่ยนแปลง						
10	มีความรับผิดชอบ						
11	มีความซื่อสัตย์/เกียรติและศักดิ์ศรี						
12	มีความยุติธรรม						
13	มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจกว้างรับ ฟังผู้อื่น						
14	มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) จำนวน 8 ข้อ							
1	สามารถคาดการณ์อนาคตได้						
2	มีทัศนคติที่ดี มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน						
3	สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้						
4	มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน						
5	นำข้อมูล ปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน						
6	มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์						
7	แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร						
8	มีทัศนคติที่ดีให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรและวิชาชีพ						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการไว้วางใจ (Trust) จำนวน 6 ข้อ							
1	มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ						
2	ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน						
3	ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน						
4	เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้						
5	ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน						
6	รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ร่วมงาน ไปเปิดเผย						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจเนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) จำนวน 3 ข้อ							
1	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ						
2	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ						
3	สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น และมีส่วนร่วมในการทำงาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)							
จำนวน 9 ข้อ							
1	สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน						
2	สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำได้สำเร็จ						
3	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน						
4	ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ทำท่ายและสนุก						
5	ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ						
6	ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย)						
7	จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน						
8	สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารขององค์กร						
9	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพพร้อมกับผู้ร่วมงาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการบริการ (Service) จำนวน 6 ข้อ							
1	ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานทันทีเมื่อ ต้องการ						
2	ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเรื่องสุขภาพ/และอื่นๆ						
3	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน						
4	จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ						
5	สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน						
6	พยายามตอบสนองการขอวันหยุดแก่ ผู้ร่วมงาน/ส่วนรวมอย่างเหมาะสม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ปวยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการพัฒนา (Development) จำนวน 9 ข้อ							
1	พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ						
2	เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรม ในงานการพยาบาล						
3	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพ ที่สูงขึ้น (Talent)						
4	สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการ ฝึกอบรม/เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ						
5	พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)						
6	พัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัยโดยใช้ หลักฐานเชิงประจักษ์						
7	สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานนำ ผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง						
8	สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของ บุคลากรทั้งในและต่างประเทศ						
9	เอื้ออำนวยแก่ผู้ร่วมงานและพร้อมให้ คำปรึกษา						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) จำนวน 5 ข้อ							
1	มีความรับรู้ตนเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน ของตน						
2	มีวิจรรย์ญาณในการรับฟังข้อมูล						
3	มีความเข้าใจ รู้ถึงความสามารถของ ผู้ร่วมงานแต่ละคน						
4	สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึง สถานการณ์ของหน่วยงาน/องค์กร						
5	สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อน ของหน่วยงาน/องค์กร						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) จำนวน 4 ข้อ							
1	สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความเข้าใจได้						
2	สามารถประนีประนอมและเจรจาต่อรองโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร						
3	เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์กร						
4	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความรักความสามัคคีในหน่วยงาน/องค์กร						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการนิเทศ (Supervision) จำนวน 7 ข้อ							
1	มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียดการนิเทศอย่างชัดเจน						
2	สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม						
3	สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง						
4	ส่งเสริมสนับสนุนการมีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อการชี้แนะ/สอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน						
5	สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร/ถูกต้องชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน						
6	จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศและนำข้อมูลการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน						
7	จัดให้มีระบบการประเมินผลการนิเทศทางการพยาบาล						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications) จำนวน 8 ข้อ							
1	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม						
2	มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายให้ผู้รับบริการ/ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง						
3	ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับรวดเร็วทันท่วงที						
4	เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย						
5	ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร						
6	สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน						
7	มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ร่วมงาน/และอื่นๆ						
8	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษ ถนนพระราม 1
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

.....2561

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 3

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ดิฉัน นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณพูล นิสิตหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ แขนงการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย” โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้ปรับแก้ข้อคำถามในแต่ละข้อ ตามข้อเสนอแนะของท่านกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ซึ่งมีอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ ในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการทบทวนคำตอบของท่านกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามประกอบด้วย องค์กรประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ทั้งหมด 11 ด้าน มีข้อรายการย่อย จำนวน 79 ข้อรายการ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ซึ่งเป็นรอบสุดท้าย ในการนี้ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อรายการ และโปรดแสดงเหตุผลประกอบตามคำชี้แจงในตัวแบบสอบถามรอบที่ 3 และขอความกรุณากรอกประวัติการศึกษา/การทำงาน ในเอกสารที่จัดส่งมาให้เพื่อนำไปบันทึกลงในประวัติผู้เชี่ยวชาญและเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก ดิฉันจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายใน วันที่ 26 ตุลาคม 2561

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง
พูล

นางสาวภรณ์ทิพย์ คุณ

โทรศัพท์ 092-284-2699

แบบสอบถาม รอบที่ 3

เรื่อง

“การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย”

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนทั้งหมด มาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของแต่ละข้อรายการ พร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 ด้วย เครื่องหมาย ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์ Δ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์ \longleftrightarrow

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์ X

2. เมื่อท่านได้พิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อรายการ ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาแต่ละข้อรายการ ดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

3. หากคำตอบของท่านอยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของข้อรายการนั้น หมายความว่า ความเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ท่านไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าคำตอบของท่านอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบในข้ออื่นๆ

ค่ามัธยฐาน (Md) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ข้อรายการดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายน้อยที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile rang : IR) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

IR ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ข้อความดังกล่าว **มีความสอดคล้องกัน**

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย ข้อความดังกล่าว **ไม่มีความสอดคล้องกัน**

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (มีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)									
1.	มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ เหตุผล.....	Δ					5	0	

จากตัวอย่างข้อ 1

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายในข้อ 1 มีค่ามัธยฐาน (Md) = 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 0 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ มีระดับความสำคัญมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (x) อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่าความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้วในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมคือ 5 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบ

เขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (มีความเห็นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ	
		5	4	3	2	1	Md	IR		
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)										
1.	มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ เหตุผล							4.0 1	1.51	

จากตัวอย่างที่ 2

- ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายในข้อที่ 1 มีค่ามัธยฐาน (Md) = 4.01 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 1.51 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวายด้านคุณลักษณะของผู้นำ มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ มีระดับความสำคัญมาก และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน
- คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (X) อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิม คือ 3 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านโปรดแสดงเหตุผลประกอบ**
- หรือหากที่กรณีสอบรอบที่ 2 ของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ท่านเปลี่ยนแปลงคำตอบมาเป็นข้อ 4 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ**

หมายเหตุ :

- กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย X ในข้อความของท่าน แสดงว่าในรอบที่ผ่านมา ท่านไม่ได้ตอบแบบสอบถามข้อนี้
- ผู้วิจัยแสดงหมายเหตุข้อที่ความคิดเห็นของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ด้วยข้อความ “คำตอบของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์” ถ้าท่านยืนยันคำตอบเดิม กรุณาให้เหตุผลด้วย **ตัวหนา** เพื่อให้ท่านสังเกตได้มากขึ้น

แบบสอบถามรอบที่ 3

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Attributes)									
1.	มีบุคลิกภาพดี เหมาะกับกาลเทศะ เหตุผล	Δ x \longleftrightarrow					5	1	
2.	มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ เหตุผล								ปรับ เพิ่มข้อ คำถาม กรุณา ให้ค่า คะแนน
3.	มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
4.	มีสัมพันธภาพดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ทำที เป็นมิตร เหตุผล	x Δ \longleftrightarrow					5	0	
5.	ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงาน	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
6.	มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	
7.	มีอารมณ์มั่นคง จัดการความเครียดของตนเองได้ เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
8.	มีอารมณ์ขัน เหตุผล		Δ \longleftrightarrow x				4	1	
9.	มีไหวพริบ สามารถตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็นเหตุผล เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
10.	มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง เหตุผล.....	Δ \longleftrightarrow x					5	1	
11.	มีความรับผิดชอบต่องานและผลของการตัดสินใจ เหตุผล.....	Δ \longleftrightarrow x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงาน	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
12.	มีความซื่อสัตย์ รักเกียรติและศักดิ์ศรี เหตุผล	Δ ↔ x					5	0	
13.	มีความยุติธรรม เหตุผล	x	Δ ↔				5	0	
14.	มีความยืดหยุ่น เห็นอกเห็นใจ เปิดใจ กว้างรับฟังผู้อื่น เหตุผล	x	Δ ↔				5	0	
15.	มีเครือข่ายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล		Δ ↔ x				5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ	
		5	4	3	2	1	Md	IR		
ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)										
1.	สามารถคาดการณ์อนาคตได้ เหตุผล	Δ ↔		x				5	1	
2.	กำหนดพันธกิจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เหตุผล	Δ ↔ x						5	1	
3.	สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เหตุผล	Δ ↔ x						5	0	
4.	มีเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงานได้ชัดเจน เหตุผล	Δ ↔ x						5	0	
5.	นำข้อมูล ปัญหาและสถานการณ์มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เหตุผล	Δ ↔ x						5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
6.	มีความสามารถปรับ/เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ เหตุผล	Δ ↔	x				5	1	
7.	แสดงออกถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร เหตุผล	Δ ↔ x					5	1	
8.	มีทัศนคติที่ดี ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรและวิชาชีพ เหตุผล	Δ ↔ x					5	1	
ด้านการไว้วางใจ (Trust)									
1.	มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ เหตุผล	Δ ↔ x					5	1	
2.	ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน เหตุผล.....	Δ ↔ x					5	0	
3.	ไว้วางใจและให้การยอมรับผู้ร่วมงาน เหตุผล.....	Δ ↔ x					5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
4.	เปิดโอกาสและเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ เหตุผล	Δ	x				5	0	
5.	ให้อิสระในการคิดแก่ผู้ร่วมงาน เหตุผล	Δ	x				5	0	
6.	รักษาความลับ ไม่นำความลับของผู้ร่วมงานไปเปิดเผย เหตุผล	Δ	x				5	0	
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)									
1.	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ เหตุผล	Δ	x				5	0	
2.	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้คิดบวก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เหตุผล	Δ	x				5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
3.	สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการทำงาน เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
ด้านการเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)									
1.	สามารถจุดประกายความคิดแก่ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
2.	สนับสนุนงานที่ยากและสร้างความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำได้สำเร็จ เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
3.	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานใช้จุดแข็งตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เหตุผล	Δ x ←→					5	0	
4.	ปรับเปลี่ยนงานที่ยากเป็นงานที่ทำหายและสนุก เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
5.	ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้สำเร็จ เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
6.	ให้รางวัล/ผลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ได้รับมอบหมาย) เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
7.	จัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
8.	สนับสนุน/จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารขององค์กร เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
9.	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพร่วมกับผู้ร่วมงาน เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการ บริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ	
		5	4	3	2	1	Md	IR		
ด้านการบริการ (Service)										
1.	ยินดีและให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานทันที เมื่อต้องการ เหตุผล	Δ	\longleftrightarrow	x				5	0	
2.	ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานพร้อมให้ คำปรึกษาเรื่องสุขภาพ/และอื่นๆ เหตุผล	Δ	\longleftrightarrow	x				5	0	
3.	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน เหตุผล	Δ	\longleftrightarrow	x				5	0	
4.	จัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่าง เหมาะสม เหตุผล	Δ	\longleftrightarrow	x				5	1	
5.	สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ ผู้ร่วมงาน เหตุผล		Δ	\longleftrightarrow			x	4	2	คำตอบ ของท่าน อยู่นอก ขอบเขต คำพิสัย ระหว่างค วอไทล์

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
6.	สามารถวิเคราะห์และจัดอัตรากำลังทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม เหตุผล	x	Δ ↔				4	1	
ด้านการพัฒนา (Development)									
1.	พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เหตุผล	Δ x ↔					5	0	
2.	เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรมในงานการพยาบาล เหตุผล	Δ x ↔					5	1	
3.	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (Talent) เหตุผล	Δ x ↔					5	1	
4.	สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการฝึกอบรม/เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ เหตุผล	Δ x ↔					5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
5.	พัฒนาหน่วยงาน/องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
6.	พัฒนางานประจำให้เป็นงานคุณภาพ/วิจัย โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
7.	สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
8.	สนับสนุน/ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
ด้านการตระหนักรู้ (Awareness)									
1.	มีความรู้รอบตัวตนเองโดยเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงาน	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
2.	มีวิจรณ์ญาณในการรับฟังข้อมูล เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
3.	มีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสามารถของ ผู้ร่วมงานแต่ละคน เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
4.	สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึง สถานการณ์ของหน่วยงาน/องค์กร เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	
5.	สื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน/องค์กร เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	
ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)									
1.	สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็น ความเข้าใจได้ เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงาน	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
2.	สามารถประนีประนอมและเจรจาต่อรองโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่ายและหน่วยงาน/องค์กร เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
3.	เป็นผู้ประสานงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์กร เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	
4.	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความรักความสามัคคีในหน่วยงาน/องค์กร เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
ด้านการนิเทศ (Supervision)									
1.	มีการแจ้งวัตถุประสงค์/รายละเอียดการนิเทศอย่างชัดเจน เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
2.	สามารถนิเทศผู้ร่วมงานได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
3.	สามารถนิเทศโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
4.	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) เพื่อการชี้แนะ/สอนงาน (Coaching) และให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	
5.	สามารถสอน (Coaching) ผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร/ถูกต้องชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน เหตุผล.....	Δ ←→ x					5	0	
6.	จัดให้มีระบบการบันทึกผลการนิเทศและนำข้อมูลการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน เหตุผล.....	Δ ←→ x					5	1	
7.	จัดให้มีระบบการประเมินผลการนิเทศทางการพยาบาล เหตุผล	Δ ←→ x					5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มงาน	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communications)									
1.	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
2.	มีการจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
3.	ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับรวดเร็วทันทั่วถึง เหตุผล	Δ ←→ x					5	1	
4.	เปิดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าถึงได้ง่าย เหตุผล.....	Δ ←→ x					5	1	
5.	ส่งเสริมสนับสนุน/จัดให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร/เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาบุคลากร เหตุผล.....	Δ ←→ x					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารการพยาบาลกลุ่มเจเนวาย	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
6.	สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	1	
7.	มีทักษะการสื่อสารด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ร่วมงาน/และอื่นๆ เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	
8.	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนางาน เหตุผล	Δ \longleftrightarrow x					5	0	

ภาคผนวก จ
ตารางแสดงเหตุผลในการตบนอกฟิล์มระหว่างควอไทล์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางแสดงเหตุผลในการตบนอกพิสัยระหว่างควอไทล์

ข้อ	รายการ	เหตุผล
ด้านการบริการ (Service)		
5.	สร้างงานที่เป็นการเสริมรายได้แก่ผู้ร่วมงาน	การสร้างรายได้เสริมไม่มีความจำเป็น เพราะเนื่องจากการทำงานประจำก็คงเพียงพอและผู้ร่วมงานอาจจะเหนื่อยด้วย



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.ภรณ์ทิพย์ คุณพูล
วัน เดือน ปี เกิด	2 กันยายน 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดมุกดาหาร
วุฒิการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต (พย.บ.) เมื่อปีพ.ศ. 2554



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY