

ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y



นางสาวปวรมนต์ ทศนอนันชัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

THE MANAGEMENT CHARACTERISTICS OF GENERATION Y PROFESSIONAL NURSES

Miss Paworamon Tassanaananchai



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

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

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

นางสาวปวรมนต์ ทศอนันชัย

การบริหารการพยาบาล

รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาดา ประจุศิลป์

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรียพร รัตนศิลป์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาดา ประจุศิลป์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสุม)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปวรมนต์ ทศนอนันชัย : ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y. (THE MANAGEMENT CHARACTERISTICS OF GENERATION Y PROFESSIONAL NURSES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร.กัญญาดา ประจุกิตลิป, 156 หน้า.

การวิจัยเชิงพรรณนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ประกอบด้วยผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการ และพยาบาลวิชาชีพ Generation Y วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารพยาบาล Generation Y ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สาระสำคัญแล้วนำมาสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของข้อคำถามแต่ละข้อ และคำนวณค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้มาส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบ และนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน เช่น ปลุกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว จัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ และ 4) ด้านการสื่อสาร เช่น จัดช่องทางการสื่อสารที่ง่าย ทันสมัย และตอบกลับอย่างรวดเร็ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล

ปีการศึกษา 2556

ลายมือชื่อนิติ .....  
.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

# # 5477212236 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS: GENERATION Y

PAWORAMON TASSANAANANCHAI: THE MANAGEMENT CHARACTERISTICS OF GENERATION Y PROFESSIONAL NURSES. ADVISOR: ASSOC. PROF. GUNYADAR PRACHUSILPA, Ph.D., 156 pp.

The purpose of this descriptive research was to explore the management characteristics of generation y professional nurses. The subject were 20 experts including nursing administration, human resource planner, instructors, and generation y professional nurses. The Delphi technique consisted of 3 steps. Step 1, all experts were described about the management characteristics of generation y professional nurses. Step 2, data were analyzed by using content analysis for developing the rating scales questionnaire. All item in the questionnaire were ranked the level of the management characteristics 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 this study were presented that the management characteristics of generation y professional nurses consisted of 4 components as follow : 1) characteristics of head nurse : understanding generation y 's behaviours, using the principles of good governance 2) supervision and delegation : taking pride in one 's profession 3) motivation : benefits and welfare facilities, and 4) communication : communicating effectively.

Field of Study: Nursing Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2013

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้ และความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาดา ประจุกสิลา ผู้ซึ่งเสียสละเวลาอันมีค่าให้การปรึกษา แนะนำ และชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่และห่วงใย ตลอดจนให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาที่อาจารย์มอบให้ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมาก ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนันท์ ศลโกสม กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณา ให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่ ทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ได้เข้ารับการศึกษ ณ สถาบันแห่งนี้

ขอกราบขอบพระคุณกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล ให้คำแนะนำ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาจัดสรรทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต

กราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่น้อง และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนับสนุนตลอดการศึกษา และขอบคุณเพื่อนนิสิต พี่และเพื่อนโรงพยาบาลกลาง กัลยาณมิตรทุกคน ที่ให้คำแนะนำ สนับสนุน ห่วงใย เป็นกำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการศึกษาครั้งนี้จนสำเร็จ คุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นคุณความดีแก่ทุกท่านที่มีส่วนร่วม สนับสนุนให้งานวิจัยนี้สำเร็จลงด้วยดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	1
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
1. องค์การพยาบาล.....	8
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจำแนกรุ่นอายุ .....	18
3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	25
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.....	32
5. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	33
6. แนวคิดการนิเทศและมอบหมายงาน.....	37
7. แนวคิดการสร้างแรงจูงใจ .....	41
8. แนวคิดการสื่อสาร .....	50
9. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.....	53
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	57
11. กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	62
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
การสร้างเครื่องมือ.....	65

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง .....	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	84
สรุปผลการวิจัย .....	85
อภิปรายผลการวิจัย .....	86
ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	89
รายการอ้างอิง .....	91
ภาคผนวก.....	98
ภาคผนวก ก รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ.....	99
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	108
ภาคผนวก ค เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย.....	111
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	116
ภาคผนวก จ ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รอบแรก .....	146
ภาคผนวก ฉ ตารางเหตุผลในการตอบนอกพิสัยควอไทล์ และ ตารางการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3.....	153
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	156



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จากการทบทวนวรรณกรรม .....	61
ตารางที่ 2	ค่านิยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหาร พยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าผู้ป่วย จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	80
ตารางที่ 3	ค่านิยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหาร พยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	81
ตารางที่ 4	ค่านิยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหาร พยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสร้างแรงจูงใจ จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 .....	82
ตารางที่ 5	ค่านิยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหาร พยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสื่อสาร จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	83

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งเพศ การศึกษา และอายุ ทำให้ในองค์กรมีบุคลากรรุ่นต่างๆ หรือมีอายุที่อยู่ในช่วงแตกต่างกัน ที่เรียกว่า รุ่นอายุ (Generation) ซึ่งแต่ละรุ่นอายุ จะมีบุคลิกภาพ ทักษะคตติ นิสัย ความคิดอ่าน ความเชื่อ สไตล์ การใช้ชีวิต มุมมองต่อการทำงาน และประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างนี้เกิดจาก สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สภาพแวดล้อมทางสังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม การอบรมเลี้ยงดู และค่านิยมที่หล่อหลอมคนในแต่ละรุ่นอายุ (Zemke, Raines, and Filipczak, 2000 ; ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์, 2551) และในความแตกต่างกันของบุคลากรแต่ละรุ่นอายุนี้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ที่มาจากความไม่เข้าใจในคุณลักษณะเฉพาะของคนแต่ละรุ่นอายุ การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิด ช่องว่างระหว่างวัย ส่งผลให้การทำงานในหน่วยงานไม่มีความสุข งานขาดประสิทธิภาพ (Weingarte, 2009 ; Boychuk and Cowin, 2004) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ใน ต่างประเทศจะมีการแบ่งรุ่นอายุ เป็น 4 รุ่น คือ รุ่น Veterans (1922-1945) เกิดในช่วงที่มี สงครามโลก ปัจจุบันอยู่ในช่วงที่เกษียณ หรือเตรียมตัวเกษียณ ลักษณะเป็นคนที่อุทิศ เสียสละกับ การทำงาน มีความจงรักภักดีสูง รุ่น Baby Boomers (1946-1964) เกิดในช่วงที่มีการเรียกร้องสิทธิ และการก่อการร้าย ลักษณะเป็นคนที่บ้างาน ทำงานเป็นระบบ มีเป้าหมายในชีวิต รุ่น Generation X (1965-1980) เกิดในช่วงที่มีการหย่าร้างสูง และเริ่มมีการใช้คอมพิวเตอร์ ลักษณะ เป็นคนที่ขี้สงสัย ชอบอิสระ มองหาความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว และรุ่น Generation Y (1980-2000) เกิดมาในช่วงสังคมออนไลน์ มีภัยพิบัติทางธรรมชาติ ลักษณะเป็นคนที่มีความมั่นใจใน ตนเองสูง มีความสามารถด้านเทคโนโลยี ต้องการความก้าวหน้าเร็ว ไม่ชอบการผูกมัด ทำทหาย กฎระเบียบ ชอบอะไรที่ทำทหาย และทำกิจกรรมหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน (Weingarte, 2009 ; Boychuk and Cowin, 2004)

องค์กรหลายแห่งเริ่มมีโครงสร้างของบุคลากรที่เปลี่ยนไป โดยมีกลุ่ม Generation Y คือ กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 21-33 ปี เพิ่มมากขึ้น ประมาณร้อยละ 20-30 และมีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดปรากฏการณ์ “การคละเคล้าที่ไม่เข้ากันของคน 3 รุ่น” ที่มีมักจะพบในองค์กรที่มี อายุมากกว่า 10 ปี ทำให้มีพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรผสมผสานกันหลายรุ่นอายุ (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550) คือ รุ่น Baby boomer ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 50-68 ปี และอยู่ในระดับผู้บริหาร รุ่น Generation X ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1981 ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 35-49 ปี อยู่ในระดับหัวหน้า และรุ่น Generation Y ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 ซึ่งมีอายุตั้งแต่

14-34 ปี ซึ่งเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ ตั้งแต่อายุ 20 ปี เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา จะมี รุ่น Baby boomer ประมาณร้อยละ 40 หรือเกือบครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด ตามมาด้วย รุ่น Generation X ที่มีประมาณร้อยละ 30 ซึ่งใกล้เคียงกัน และรุ่น Generation Y ที่มีจำนวน ร้อยละ 20 ของตลาดแรงงาน (Zemke, 2000 ; Carr-Ruffino, 1999) ส่วนในประเทศไทยปัจจุบัน พบว่ามี รุ่น Generation Y มีจำนวน ร้อยละ 20 หรือ ประมาณ 13.8 ล้านคน อุทิศ ศิริวรรณ, 2555) ทำให้เกิด ช่องว่างระหว่างวัยขึ้น จากการคิด การพูด การแสดงออกโดยเฉพาะลักษณะบุคลิกภาพและค่านิยม ที่แตกต่างกันในแต่ละรุ่นในสังคมไทย คนรุ่น Baby boomer และรุ่น Generation X จะมองว่า คน รุ่น Generation Y เป็นคนก้าวร้าว ขาดความเกรงอกเกรงใจ ขาดสัมมาคารวะ มีความคิดที่ประหลาด ไม่เหมือนใคร ชอบคิดนอกกรอบ ไม่มีความอดทนในการทำงาน ชอบเรียกร้อง ต้องการค่าตอบแทน หรือ เงินเดือนและสวัสดิการสูงๆ ทั้งที่เพิ่งเริ่มทำงานได้ไม่นาน และพร้อมที่จะลาออกได้ตลอดเวลา (ชัยวัฒน์ ไพนุงค์, 2551)

จากการศึกษา เรื่อง สถานการณ์ด้านกำลังคนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย (กฤษดา แสงวดี, 2549) พบว่ามีการลาออกโอนย้ายสูงขึ้นเรื่อยๆ และอายุเฉลี่ยของผู้ที่ลาออกจากราชการมี แนวโน้มลดลงเรื่อยๆ คือ ลาออกในช่วงอายุ 25-29 ปี ร้อยละ 13.2 ซึ่งเป็นการทำงานเพียง 2-7 ปี และมีแนวโน้มการลาออกในผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานลดลงเป็น 1-5 ปี (ปริศนา ใจบุญ และคณะ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอลิสสา สุคนธรัตน์ (2542) ซึ่งศึกษาโอกาสในการสูญเสีย กำลังคนของพยาบาลวิชาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 75 มีความตั้งใจที่จะลาออกภายใน 5 ปี ทั้งนี้ปัจจัยส่วนใหญ่ที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพลาออก เกิดจากความไม่พอใจในงาน ไม่พอใจในการบริหารของผู้บริหาร การไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขาดระบบการประเมินผลงาน ขาดการส่งเสริมและการสนับสนุนความก้าวหน้าในงาน (จรรยา จารโยภาส, 2540 ; สุดารัตน์ วงศ์นัฏจิรา, 2545 ; อมรรัตน์ เพิ่มสิน, 2545 ; และรัตน์สุดา จิตระวัง, 2548) และจากงานวิจัย ของ Pricewaterhouse Coopers (PwC) (2012) ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์ข้อมูลจากพนักงานที่ ลาออกจากองค์กรต่างๆ จำนวน 19,000 คน พบว่า สาเหตุหลัก คือ ขาดโอกาสในการเติบโต นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกโอนย้ายของพยาบาลวิชาชีพฝ่าย บริการ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ของสมสมัย สุธีรศานต์ และจินตนา วรรณรัตน์ (2551) พบว่า สาเหตุการลาออก โอนย้ายของพยาบาล คือ ภาระงานที่หนักเกินไป เหนื่อยมาก ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม เสี่ยงต่อการติดโรค และเสี่ยงต่อการฟ้องร้อง และนายมานิต นพอมรบดี รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงสาธารณสุข (2556) กล่าวว่า พยาบาลลาออกจากระบบ มากถึง 3,000 คนต่อปี โดยมี สาเหตุจากภาระงานที่มาก ขาดสวัสดิการและแรงจูงใจ ค่าตอบแทนต่ำ และในจำนวนที่ลาออก พบว่าเป็นพยาบาลจบใหม่ถึง 1,200 คน ทำให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก เนื่องจากการผลิต พยาบาลจำเป็นต้องใช้ประมาณมาก แต่ไม่สามารถรักษาให้พยาบาลคงอยู่ในวิชาชีพได้

จากการศึกษาของรัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับ Generation Y และให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการเรียนรู้ ส่วน Bruce (2009) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือ เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของคน Generation Y หาเวลาพูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรก และธีระวัฒน์ อนันตวรสกุล (2009) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่พนักงานยุค Generation Y พึงพอใจ คือ ผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ และแนวคิดผู้นำสอดคล้อง (Congruent leadership) ของ Stanley (2008) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการพยาบาลที่เหมาะสมกับการบริหารคน Generation Y คือ สามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำงานบนพื้นฐานค่านิยมและความเชื่อ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีทางคลินิก มีอำนาจในการตัดสินใจ มีความชัดเจน และมีความรู้ทางคลินิก

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) กล่าวถึงมุมมองเรื่องรุ่นอายุว่า คนแต่ละช่วงอายุ ย่อมมีบุคลิกภาพ ทัศนคติ นิสัย ความคิดความอ่าน ความเชื่อ ความชอบ สไตล์การใช้ชีวิตและมุมมองต่อการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งความต่างที่ว่าเกิดจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยมที่หล่อหลอมแต่ละช่วงวัย และความแตกต่างที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ย่อมก่อให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ความต้องการที่ไม่เหมือนกัน มีการสื่อสารที่ไม่ตรงกันไม่เข้าใจกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งอยู่บ่อยครั้ง Zemke, Raines, and Filipczak (2000) กล่าวว่า การรับรู้และมุมมองของแต่ละรุ่นอายุที่ต่างกันออกไป เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ ผู้ป่วย และญาติ หรือผู้ดูแลผู้ป่วย และความไม่เข้าใจกันนี้ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย ซึ่งมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรแต่ละรุ่นอายุ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์กรพยาบาล ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องบริหารดูแลบุคลากรกลุ่มนี้ซึ่งมีความต้องการ การรับรู้ การปฏิบัติงาน ที่แตกต่างไปจากเดิม รูปแบบในการบริหารจึงน่าจะปรับเปลี่ยน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของคน Generation Y ทั้งในด้านคุณลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วย และลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y เพื่อให้ผู้บริหารทางการพยาบาลนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารบุคลากร Generation Y โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อของคน Generation Y ให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงาน เพื่อใช้ในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการ และพยาบาลวิชาชีพ Generation Y
3. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล และผู้เชี่ยวชาญบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงพยาบาล Generation Y จำนวน 20 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำแนกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับสูง จำนวน 5 คน 2) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้น – กลาง จำนวน 4 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน 4) อาจารย์ หรือนักวิชาการ จำนวน 3 คน และ 5) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำนวน 3 คน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ** หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อตอบสนองความต้องการแก่พยาบาลวิชาชีพ Generation Y ให้ทำงานได้อย่างมีความสุข และปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามแนวคิดของ Bruce (2009) และ Pace และคณะ (1991) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 **ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย** ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึง บุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม อันเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

1.2 **ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน** ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้หมายถึง กระบวนการติดตามผลงาน การชี้แจงแนวทางปฏิบัติ ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ รวมถึงการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด เพื่อพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

**1.3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ** ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง สิ่งที่พยาบาลวิชาชีพ Generation Y มีความต้องการ เพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรม หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ทำให้พยาบาลวิชาชีพ Generation Y มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น มุ่งมั่น ที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุข

**1.4 ด้านการสื่อสาร** ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างบุคคล การถ่ายทอดข้อมูลโดยผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ระหว่างหัวหน้าผู้ช่วยกับ พยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกระทำพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความ เข้าใจตรงกัน

**2. พยาบาลวิชาชีพ Generation Y** หมายถึงสำหรับพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์หรือผดุงครรภ์ชั้นสูง หรือเทียบเท่าปริญญาตรีสาขา การพยาบาลศาสตร์ หรือสูงกว่า ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2524-2543

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ภายในองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลในการธำรงรักษาบุคลากร Generation Y

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปเนื้อหาและสาระสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. องค์การพยาบาล
  - 1.1 ความหมายขององค์การพยาบาล
  - 1.2 โครงสร้างขององค์การพยาบาล
  - 1.3 การบริหารงานในองค์การพยาบาล
  - 1.4 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ
  - 1.5 บทบาท หน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจำแนกรุ่นอายุ
  - 2.1 ความหมายของรุ่นอายุ
  - 2.2 การจำแนกรุ่นอายุ
  - 2.3 รุ่น Generation Y
  - 2.4 แนวคิดการบริหารคน Generation Y
  - 2.5 Generation Y ในวิชาชีพพยาบาล
3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 3.3 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 3.4 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่
5. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ
  - 5.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 5.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
6. แนวคิดการนิเทศและมอบหมายงาน
  - 6.1 ความหมายของการนิเทศและมอบหมายงาน
  - 6.2 คุณลักษณะของผู้นิเทศและมอบหมายงาน

- 6.3 หลักการนิเทศและมอบหมายงาน
- 6.4 การนิเทศและมอบหมายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 7. แนวคิดการสร้างแรงจูงใจ
  - 7.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 7.2 ประเภทของแรงจูงใจ
  - 7.3 องค์ประกอบที่มีผลต่อการจูงใจ
  - 7.4 แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ
  - 7.5 การสร้างแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 8. แนวคิดการสื่อสาร
  - 8.1 ความหมายของการสื่อสาร
  - 8.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
  - 8.3 จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
  - 8.4 รูปแบบของการสื่อสาร
  - 8.5 ประโยชน์ของการสื่อสาร
  - 8.6 การสื่อสารกับการบริหาร
- 9. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย
  - 9.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย
  - 9.2 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย
  - 9.3 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย
  - 9.4 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
  - 9.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย
- 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 11. กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 1. องค์การพยาบาล

### 1.1 ความหมายขององค์การพยาบาล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง ศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน

Nunnery (1997) ให้ความหมายไว้ว่า หน่วยงานทางสังคมที่ประกอบด้วยโครงสร้าง หน้าที่ และกลุ่มบุคคล

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ให้ความหมายขององค์การพยาบาลไว้ว่า หมายถึง การรวมกลุ่มพยาบาลระดับต่างๆ เพื่อให้บริการพยาบาลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วย และผู้ที่ไม่สามารถช่วยตัวเองได้ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยอันดีของประชาชน

บุญใจ ศรีสถิตยรรณู (2550) ให้ความหมายขององค์การพยาบาลไว้ว่า หมายถึง เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อดำเนินพันธกิจด้านบริการพยาบาล โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยให้รอดพ้นจากอันตรายและมีชีวิตอย่างผาสุกตามอัตรภาพ รวมทั้งส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชน

สรุปได้ว่า องค์การพยาบาล คือ หน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้น เพื่อให้บริการด้านการพยาบาลตามวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือผู้ป่วยและประชาชน ให้มีรอดพ้นจากอันตรายและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

### 1.2 โครงสร้างขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นระบบปิด ประกอบด้วยบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับเพื่อร่วมกันดำเนินพันธกิจขององค์การ ลักษณะของโครงสร้างองค์การพยาบาลที่ดีมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยรรณู, 2550)

1) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or Line authority) สายการบังคับบัญชา แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทราบตำแหน่งงานและอำนาจบังคับบัญชาที่ลดหลั่นเป็นระดับ

2) ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละตำแหน่ง

3) ตำแหน่งหลักและตำแหน่งผู้ช่วย (Line position and Staff position)

ตำแหน่งหลัก (Line position) หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของหน่วยงานมีอำนาจสั่งการและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน

ตำแหน่งผู้ช่วย (Staff position) หมายถึงตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจสั่งการบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การสั่งการที่ดี ผู้บังคับบัญชาไม่ควรสั่งการข้ามระดับชั้นสายบังคับบัญชา เพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสับสนในคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาหลายคน

5) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channel of communication) โครงสร้างองค์การพยาบาลที่ดีต้องกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์การและระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์การ

สรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การพยาบาล จะประกอบด้วย สายบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม ตำแหน่ง การบังคับบัญชา และการสื่อสาร เพื่อใช้ในการดำเนินการตามพันธกิจขององค์การพยาบาล

### 1.3 การบริหารงานในองค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมาก จึงมีความจำเป็นต้องจัดระบบและระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีระดับแตกต่างกันย่อมมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามของเขตการปฏิบัติการพยาบาล และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งบริหารที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปองค์การพยาบาลจะแบ่งผู้บริหารการพยาบาลออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับกลาง และผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น กองการพยาบาล (2539) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หรือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดทางด้านกรพยาบาล มีอำนาจที่หน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล มีความรับผิดชอบในการบริหารการพยาบาลทั้งด้านวิชาการและบริการพยาบาลในโรงพยาบาล เป็นผู้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชามาวางแผนกำหนดนโยบายทิศทางและเป้าหมายการพัฒนางานทางการพยาบาล มอบหมายงาน ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพิจารณาแก้ไขปัญหาปรับปรุงการบริการพยาบาลให้คำแนะนำทางวิชาการและบริหารการพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลในกลุ่มงาน ตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ความชำนาญในการบริหารงานควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับโดยตรง

2) ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล และหัวหน้างาน โดยผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้บริหารการพยาบาลที่ได้รับมอบหมาย อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหัวหน้าพยาบาลทั้งตามความชำนาญในสาขาการพยาบาล เฉพาะทาง เช่น ศัลยกรรม อายุรกรรม เป็นต้น ในการควบคุม กำกับ ดูแล ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าหอผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในสาขาที่รับผิดชอบแล้วรายงานโดยตรงต่อหัวหน้าพยาบาล

หัวหน้างาน รับผิดชอบในการบริหารงานพยาบาลประจำแผนกการพยาบาลมีหน้าที่ ในการวางแผน มอบหมายงาน ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติ ตลอดจนให้คำแนะนำทางวิชาการ และการบริหารการพยาบาลแก่บุคลากรในแผนกการพยาบาล โดยได้รับการมอบหมายหน้าที่ ความ รับผิดชอบจากหัวหน้าพยาบาล เป็นผู้นำนโยบายและแผนงานจากระดับสูงมาสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานและดำเนินงานร่วมกันได้อย่างดี ด้วยการควบคุม กำกับติดตาม สนับสนุน ช่วยเหลือและแก้ไขโดยสม่ำเสมอ แล้วรายงานผลการนิเทศต่อหัวหน้าพยาบาลโดยตรง

3) ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย ปฏิบัติงานในฐานะ เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ดำเนินการพยาบาลในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วย ให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ ทางการพยาบาลทุกระดับในหน่วยงาน/หอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ รวมทั้งเสียมย นักรการหรือพนักงานทำ ความสะอาดด้วย ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาล โดยมีภาระ หลักคือ การบริหารการบริการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการ ปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ และต้องเป็นผู้ เชื่อมโยงงานระดับนโยบายของกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วย รวมทั้ง เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการโดยเฉพาะกรณี que ผู้ปฏิบัติไม่ สามารถแก้ไขปัญหาได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบครอบคลุมในทุกๆ ด้านทั้งบทบาททางด้านการบริหารจัดการ และการสนับสนุนการบริการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จะเน้นที่กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น เนื่องจากมีบทบาทในการ บริหารงานที่มีความใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพ Generation Y มากที่สุด

#### 1.4 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ

Yura and Walsh (1973) ให้ความหมายของการพยาบาล คือ การพยาบาลเป็นศิลปะแห่ง การช่วยเหลือการให้การดูแล และสอนบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ หรือครอบครัว หรือชุมชน ใน การที่จะส่งเสริมความมีสุขภาพที่ดี และบรรเทาอาการจากโรค

Bower and Bevis (1980) กล่าวว่า การพยาบาลเป็นกระบวนการของการทำกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำต่อผู้รับบริการใน สามระบบ คือ ระบบภายในตัวบุคคล ระบบระหว่างบุคคล และระบบชุมชน เพื่อส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดี ตามศักยภาพของตน จากการแข่งขัน การดูแล และการสร้างเสริมในการปฏิบัติการพยาบาล

พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 ได้กำหนดว่า การพยาบาลหมายถึง การกระทำต่อมนุษย์เกี่ยวกับการดูแลและการช่วยเหลือ เมื่อเจ็บป่วย การฟื้นฟูสภาพการป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพรวมทั้งการช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค

จึงสรุปได้ว่า การพยาบาล หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวพยาบาล หรือพฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำจนเป็นนิสัย ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ค่านิยม อุปนิสัยและทัศนคติพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงถึง ความเป็นวิชาชีพ ประกอบด้วย ค่านิยม บรรทัดฐาน จรรยาบรรณ มาตรฐานวิชาชีพ มีความเป็นเอกลักษณ์แห่งวิชาชีพ

บทบาทของพยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทั้งในโรงพยาบาลและในชุมชนมีหลายบทบาทซึ่งบางครั้งสามารถทำไปพร้อมๆ กันได้ ทั้งนี้มีนักวิชาการกล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ ดังนี้

พิรุณ รัตนวณิช (2545) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของพยาบาลไว้ ดังนี้

- 1) วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนอย่างกว้างขวางทั้งในสถานพยาบาลและในชุมชนจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์สาขาต่างๆ และศิลปะร่วมกัน
- 2) การพยาบาลเป็นการปฏิบัติกับมนุษย์ จึงต้องเข้าใจ และเรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ทั้ง ชีวิต จิตใจและคุณค่าทางจริยธรรม
- 3) ปฏิบัติการพยาบาลโดยอาศัยกระบวนการพยาบาล บนพื้นฐานความแตกต่างของมนุษย์
- 4) พยาบาลเป็นผู้ดูแลใกล้ชิด จึงต้องระลึกรถึงสิทธิของผู้ป่วย และจำเป็นต้องให้ข้อมูลให้มากที่สุดเพื่อให้ผู้รับบริการใช้ในการตัดสินใจ
- 5) ให้การพยาบาลโดยเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ป่วย
- 6) รู้จักตนเอง รู้ถึงคุณค่าความรู้สึกของตนเองและยอมรับคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา
- 7) ให้บริการอย่างครอบคลุมทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม

สมจิต หนูเจริญกุล (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของพยาบาล ได้แก่

- 1) เป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ การดูแลเอาใจใส่และให้ความสุขสบายรวมไปถึงกิจกรรมการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศและศักดิ์ศรีของผู้ใช้บริการ

2) เป็นผู้ติดต่อสื่อสารและช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิชาชีพ เนื่องจากการพยาบาลต้องปฏิบัติกิจกรรมด้วยการติดต่อประสานงาน ทั้งกับผู้ใช้บริการและกับผู้ร่วมงาน

3) การเป็นผู้สอน พยาบาลมีบทบาทในการสอนสุขภาพ เนื่องจากสาเหตุของความเจ็บป่วยที่เกิดจากวิถีชีวิตและพฤติกรรมเสี่ยงมีมากขึ้น

4) การเป็นที่ปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงปัญหาที่ก่อให้เกิดความเครียด และการเผชิญกับความเครียด

5) การเป็นผู้พิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการ การส่งเสริมให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย

6) การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทสำคัญในการให้การบำบัดทางการพยาบาล

7) การเป็นผู้นำ ในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและหาแนวทางบรรลุเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงสุขภาพและสวัสดิภาพ

8) การเป็นผู้จัดการ คือ การวางแผน การให้ทิศทาง การพัฒนาคน การติดตามตรวจสอบ การให้ความดีความชอบ และการเป็นตัวแทนบุคลากร

9) บทบาทด้านการวิจัย สามารถวิจัยหรือนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติการพยาบาล

ภิญญา หนูภักดี (2543) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่หลักของพยาบาลวิชาชีพ มี 3 ประการคือ

1) บทบาทการเป็นผู้ให้บริการพยาบาล โดยครอบคลุม 4 มิติ คือ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพบุคคลในการปฏิบัติการพยาบาลใช้กระบวนการพยาบาลเป็นหลัก และรักษามาตรฐานปฏิบัติการพยาบาลไว้ โดยการที่ผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ มีการพัฒนาตนเอง

2) บทบาทการเป็นผู้บริหารการพยาบาล ในระดับต่างๆ ทั้งระดับสูง กลาง และระดับต่ำ เพื่อให้บริการมีคุณภาพและได้มาตรฐาน เป็นที่พึงพอใจต่อผู้รับบริการ

3) บทบาทการเป็นนักวิชาการทางการพยาบาล ซึ่งมีบทบาทอิสระในการวางแผนการศึกษา เพื่อถ่ายทอด ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการเป็นพยาบาลวิชาชีพให้แก่พยาบาลรุ่นหลังๆ

สรุปได้ว่า บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ คือ การดูแลช่วยเหลือ เพื่อป้องกัน รักษา ฟื้นฟู และส่งเสริมสุขภาพ ด้วยความเข้าใจ โดยอาศัยกระบวนการพยาบาลบนพื้นฐานความแตกต่างของมนุษย์ ทั้งยังมีบทบาทในการบริหาร เพื่อให้การบริการมีคุณภาพได้

มาตรฐาน และบทบาทนักวิชาการ เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ สามารถทำวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้

### 1.5 บทบาท หน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2542) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการดำเนินงานการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ รวมทั้งเสมียน นักการหรือพนักงานทำความสะอาดด้วย ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาล โดยมีภารกิจหลักคือ การบริหารการพยาบาลในหอผู้ป่วยเพื่อให้ผู้ป่วยปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ และต้องเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับนโยบายกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้

1) ด้านการบริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างให้พยาบาลวิชาชีพ มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ระหว่างพยาบาลวิชาชีพ และระหว่างพยาบาลวิชาชีพกับแพทย์หรือบุคลากรอื่น มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานพยาบาลวิชาชีพ สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพพร้อมใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความสามารถให้ข้อชี้แนะเพื่อการปรับปรุงตนเองของพยาบาลวิชาชีพแต่ละคนโดยไม่มีข้อขัดแย้ง มีความสามารถในการตรวจสอบวิเคราะห์งานและข้อมูลสถิติต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน มีความสามารถในการนำเสนอรายงานและขอการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและพยาบาลวิชาชีพ มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและควบคุมกำกับการใช้ทรัพยากรนั้นๆ อย่างคุ้มค่า และมีความสามารถในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

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

3) ด้านวิชาการ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการสอน และฝึกให้พยาบาลวิชาชีพพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการริเริ่ม

โครงการหรืองานวิจัยทางการพยาบาลในหน่วยงาน โดยมีการสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีการทำวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในหน่วยงาน มีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและนำมาถ่ายทอดและมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ

แนวคิดของ 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 การติดต่อประสานงานการพิจารณาความดีความชอบ ยึดหลักการบริหารงานโดยการชี้แนะ การสอน การควบคุม

3) ด้านวิชาการ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งใน และนอกประเทศ ให้ข้อมูลแก่นักศึกษาพยาบาล จัดสรรสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้ และประสบการณ์สอน รวมถึงการศึกษาวิจัย

Mathena (2002) ศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าสมรรถนะสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการกระทำบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยเรียงจากความสำคัญสูงที่สุดได้แก่ (1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (2) ทักษะการเจรจาต่อรอง (3) สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ (4) สามารถจัดการตนเองให้มีความสุขสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว และ(5) สามารถจัดการความขัดแย้ง

Yoder-Wise & Kowalski (2006) ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลที่ American Organization of Nurse Executive กำหนดไว้ในปี 2005 ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (Communications and relationship building) ประกอบด้วย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสัมพันธภาพ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรทางการแพทย์

2) สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริการสุขภาพ ประกอบด้วย มีความรู้ด้าน เศรษฐศาสตร์สุขภาพ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองมีความรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ป่วย ตลอดจนการวัดผลลัพธ์

3) ความเป็นวิชาชีพ ประกอบด้วย การวางแผนการพัฒนาทางอาชีพ จริยธรรม การ เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ

4) ทักษะด้านธุรกิจ ประกอบด้วยมีความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์สุขภาพ การตลาดและการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ภาวะผู้นำประกอบด้วย การมีวินัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสามารถในการคิดเชิงระบบและการวางแผนความสำเร็จ

Fedoruk (2000) ได้เสนอสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก ได้แก่

1) ทักษะการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishing direction ability) ประกอบด้วย ความสามารถทางธุรกิจและจัดการงบประมาณ (Commercial ability and financial management skill) มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถ คิดค้นนวัตกรรม (Creativity and innovation) ความสามารถวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning ability) และทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skill)

2) ทักษะการบริหารคน ได้แก่ การจัดการคน (Aligning people) การเสริมสร้าง ความสามารถ (Enabling) การประสานความสามัคคี (Coalescing) การเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivating)

3) ทักษะการบริหารตนเอง (Personal skill) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรน (Flexibility and resilience) กล้ากระทำในเรื่องที่ท้าทายความสามารถ (Courage) มีความมุ่งมั่นใน ความสำเร็จ (Commitment) และสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคล (Interpersonal relationship)

Coming (2002) ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำ พบว่าสมรรถนะของ ผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำ 10 อันดับแรกได้แก่

1) การสอนงาน (Coaching) หมายถึง สามารถให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางการ ปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาล

2) การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง สามารถทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างมี ประสิทธิภาพ



3) การจัดการตนเอง (Self-management) หมายถึง สามารถควบคุมตนเองให้ทำงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด

4) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง สามารถสร้างความไว้วางใจ สามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยรู้สึกประทับใจ

5) เข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง สามารถรับรู้สภาวะจิตใจ อารมณ์ และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

6) ยืดหยุ่น (Flexible) หมายถึง ไม่แข็งตึงมีเหตุผลปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม

7) ตัดสินใจสั่งการ (Decision making) หมายถึง พิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจ

8) การจัดการ (Management) หมายถึง สามารถจัดการทรัพยากรในองค์กรโดยใช้กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

9) ความคิด กว้างไกล (Futuristic thinking) หมายถึง มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์อนาคตให้ตรงตามความเป็นจริง

10) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง สามารถโน้มน้าวและเจรจาไกล่เกลี่ยให้ผู้ร่วมงานยอมตาม คล้อยตามหรือยินยอมกระทำ

Huston (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์ และสรุปสมรรถนะของผู้นำทางการแพทย์ปี ค.ศ. 2020 ประกอบด้วย

1) มุมมองและความคิดที่เปิดกว้างต่อการรักษาพยาบาลและความเป็นมืออาชีพ ซึ่งทำให้ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูง มีความสามารถในการอธิบายและมีปฏิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว

2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ การสื่อสาร และมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้น

3) ความมีเหตุและผล มีขั้นตอนตามหลักวิทยาศาสตร์ ถือเป็นรากฐานสำคัญต่อทักษะในการตัดสินใจอย่างเชี่ยวชาญ

4) ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเผยแพร่คุณภาพของการรักษาพยาบาลและความปลอดภัยของผู้ป่วยและเจ้าหน้าที่

5) เข้าใจและสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองอย่างเหมาะสม

6) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการประสานงานและการทำงานเป็นทีม

7) มีความสามารถในการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการให้อำนาจหน้าที่และระดับความสามารถ

8) สามารถมองเห็นภาพและปรับตัวให้เข้ากับการรักษาพยาบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

O'Brien (2010) ได้กล่าวถึง 21 สมรรถนะสำหรับพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

- 1) การรวมจริยธรรมของความรับผิดชอบทางสังคมกับการบริการ
- 2) การแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในทุกกิจกรรมทางวิชาชีพ
- 3) การให้บริการด้วยสมรรถนะเชิงคลินิกและหลักฐานเชิงประจักษ์
- 4) การรวมตัวลักษณะที่หลากหลายของสุขภาพในการดูแลทางคลินิก
- 5) การประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์แนวใหม่
- 6) การแสดงออกด้านการคิดวิเคราะห์
- 7) การสะท้อนและทักษะการแก้ปัญหา ความเข้าใจบทบาทของการดูแลปฐมภูมิ
- 8) การเน้นการป้องกันสุขภาพ
- 9) การบูรณาการการดูแลพื้นฐานเชิงประชากรกับการบริการในทางปฏิบัติ
- 10) การปรับปรุงการเข้าถึงบริการสุขภาพสำหรับการบริการที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 11) การบริการที่เน้นการเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และครอบครัว
- 12) การบริการที่คำนึงถึงการดูแลที่ละเอียดอ่อนต่อวัฒนธรรม
- 13) การมีส่วนร่วมกับชุมชนในการตัดสินใจในการดูแลสุขภาพ
- 14) การใช้การสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
- 15) การทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ
- 16) การให้การดูแลที่มีความสมดุลทั้งความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคล วิชาชีพ ระบบและความต้องการเชิงสังคม

- 17) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ
- 18) รับผิดชอบต่อคุณภาพการดูแลและผลลัพธ์ของสุขภาพทุกระดับ
- 19) ทำการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของระบบการดูแลสุขภาพ
- 20) สนับสนุนนโยบายสาธารณสุขเชิงส่งเสริมและป้องกันสุขภาพของสาธารณะและ
- 21) มีความต่อเนื่องเพื่อการเรียนรู้และช่วยการเรียนรู้ของผู้อื่น

จากที่กล่าวมาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นจะต้องมีความรู้ด้านการพยาบาลและทักษะในด้านการบริหาร ทั้งการบริหารตนเอง บริหารคน และการบริหารงาน เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชา และทางด้านวิชาการเพื่อนำองค์การพยาบาลสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ นอกจากนี้ ยังต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถด้านการสื่อสาร การจัดการ การสอนงาน มีเหตุและผล ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจำแนกรุ่นอายุ

### 2.1 ความหมายของรุ่นอายุ

พจนานุกรมของมหาวิทยาลัย Cambridge ฉบับสำหรับผู้ศึกษาระดับสูง (Cambridge Advanced Learner's Dictionary) (2013) ได้ให้ความหมายของ Generation คือ ประชาชนที่มีอายุประมาณใกล้เคียงกันในสังคมและภายในครอบครัว หรือช่วงเวลา 23-30 ปี ซึ่งประชากรในชั้นลูกเติบโตจนสืบเผ่าพันธุ์มีลูกเป็นของตนเอง

Weingarte (2009) ให้ความหมายของ Generation หมายถึง กลุ่มคนที่มีอายุเหมือนกัน เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ช่วงของประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมแบบเดียวกัน ซึ่งแต่ละช่วงต่างกัน ประมาณ 20 ปี

Generation หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆ และประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติ และพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992 อ้างใน เดชา เดชะวิชนไพศาล, 2552)

ซึ่งอาจสรุปได้ว่า Generation คือ กลุ่มคนที่เกิดและเจริญเติบโตในเวลาใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์ และวัฒนธรรมคล้ายๆกัน โดยแต่ละช่วงจะมีอายุประมาณ 20-30 ปี ทำให้คนแต่ละกลุ่มมีลักษณะ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน

## 2.2 การจำแนกรุ่นอายุ

แนวคิดในการจำแนกรุ่นอายุนั้นเป็นการแบ่งกลุ่มคนออกเป็นรุ่นตามช่วงอายุต่างๆ ตามการเกิดในช่วงเวลาเดียวกัน

Zemke, Raines, and Filipczak (2000) ได้จำแนกรุ่นอายุโดยแบ่งเป็น 4 รุ่น ดังนี้

1) Traditionalist หรือ Veterans เป็นกลุ่มที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1922-1945 เป็นกลุ่มที่บางคนเสียชีวิตไปแล้ว ส่วนที่เหลือก็อยู่ในช่วงเกษียณอายุ หรือช่วงสุดท้ายของการทำงาน

2) Baby Boomer เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 เป็นกลุ่มที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำในองค์กร เป็นเจ้าของกิจการ กรรมการบริหาร หรือผู้จัดการ

3) Generation X เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 เป็นกลุ่มที่กำลังก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำ

4) Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 เป็นกลุ่มที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยทำงานในองค์กรต่างๆ

Boyчук and Cowin (2004) ได้จำแนกรุ่นอายุ เป็น 4 รุ่น ดังนี้

1) Veterans รุ่นนี้เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1925-1945 เป็นรุ่นอนุรักษ์นิยม

2) Baby Boomer เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 เป็นกลุ่มแรงงานสำคัญเติบโตในความร่ำรวย ปลอดภัย พ่อทำงานนอกบ้าน เป็นยุคมีการก่อกบฏ มีการเรียกร้องสิทธิต่างๆ และต่อต้านสงคราม

3) Generation X เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 เป็นกลุ่มที่เกิดในช่วงที่มีการหย่าร้างสูง เป็นยุคที่เริ่มมีการใช้คอมพิวเตอร์

4) Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 เป็นกลุ่มที่เกิดท่ามกลางยาเสพติดและการระบาดของโรคเอดส์ เกิดมาพร้อมกับสังคมออนไลน์

Weingarte (2009) ได้ทำการศึกษาการทำงานของพยาบาล 4 รุ่นที่ปฏิบัติงานในที่เดียวกัน โดยแบ่งคนเป็น 4 รุ่น ดังนี้

1) Veterans รุ่นนี้เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1922-1945 คือ พยาบาลอาวุโส ที่เกษียณอายุหรือกำลังจะเกษียณ

2) Baby Boomer เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 คือ กลุ่มที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย เกิดในช่วงที่มีการลอบสังหารคนทางการเมือง มีการเรียกร้องสิทธิพลเมืองและสิทธิสตรี เกิดสงครามเวียดนาม

3) Generation X เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 เป็นกลุ่มที่มองหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหัวหน้า เกิดในช่วงที่มีการฟ้องร้องประธานาธิบดีนิกสัน ยุคกัมแพงเบอร์ลิน มีการหย่าร้างสูง มีการเริ่มใช้คอมพิวเตอร์

4) Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 คือ พยาบาลน้องใหม่ หรือพยาบาลปฏิบัติการ เกิดในยุคสังคมออนไลน์ ในช่วงก่อการร้าย มีสงครามอิรัก เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มีโรคระบาด

จากที่กล่าวมาจะพบว่ามีนักวิชาการ ได้ทำการจำแนกรุ่นอายุไว้หลายรุ่นอายุ แต่ในองค์กรพยาบาลพบว่ารุ่นอายุที่มีจำนวนมากและเป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน คือ Generation Y ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ.1980-2000 (พ.ศ.2524-2543) ตามแนวคิดของ Zemke, Raines, and Filipczak (2000) โดยศึกษากลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุอยู่ในช่วง 20-33 ปี

### 2.3 รุ่น Generation Y

Zemke, Raines, and Filipczak (2000) ได้กล่าวได้ว่า Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเต็มใจในการทำงาน และสนใจการเรียนรู้ มีทักษะด้านกีฬา เทคโนโลยี ต้องการรายได้สูง ต้องการความก้าวหน้าเร็ว ไม่ชอบการผูกมัด รักอิสระ ไม่สู้งาน ค่านิยมในการทำงานของคนรุ่นนี้ คือ มองโลกในแง่ดี เชื่อว่า เศรษฐกิจจะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ให้ความสำคัญกับเพื่อนและสังคม มองหางานในองค์กรที่มั่นคง ชอบทำงานเป็นกลุ่ม มีความทะเยอทะยาน คาดหวังที่จะเห็นการตอบรับอยู่ตลอดเวลา มีจุดมุ่งหมายที่สูงและผลตอบแทนที่คุ้มค่า ต้องการความก้าวหน้าและการตอบแทนด้านรางวัล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เรียนรู้วิธีที่จะได้รับสิ่งที่ตัวเองต้องการด้วยการนำความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่นมาปฏิบัติ มีทักษะด้านเทคโนโลยี เห็นว่าคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ แลปท็อป เป็นเรื่องปกติของชีวิต

Boyчук and Cowin (2004) ได้กล่าวไว้ว่า Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 เป็นกลุ่มที่เกิดท่ามกลางยาเสพติดและการระบาดของโรคเอดส์ เกิดมาพร้อมกับสังคมออนไลน์ ทำให้กลุ่มนี้ชอบความท้าทาย การผจญภัย

Weingarte (2009) กล่าวไว้ว่า Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 คือ พยาบาลน้องใหม่ หรือพยาบาลปฏิบัติการ เกิดในยุคสังคมออนไลน์ ในช่วงก่อการร้าย มีสงครามอิรัก เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มีโรคระบาด ทำให้คนรุ่นนี้มีความมั่นใจ เรียกร้องสูง ใจร้อน ขาดความจงรักภักดีในงาน มีสังคม ชอบความหลากหลาย และมีการศึกษา คนกลุ่มนี้จะไม่จำเป็นต้องเคารพรุ่นพี่ เพราะอายุมากกว่า หรือมีประสบการณ์มากกว่า

รัชฎา อสิสนสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) กล่าวไว้ว่า Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ.1977-1994 มีวัฒนธรรมเป็นแบบสากล มีความสามารถด้านเทคโนโลยี การสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ มีเกียรติยศ อุดมการณ์ มีอิสระทางความคิด และการบริหารจัดการด้วยตัวเอง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องการงานที่มีความก้าวหน้าสามารถแสดงความคิดเห็นและ

บริหารจัดการตัวเองได้ในเรื่องเวลาและสถานที่ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ติดเกมส์ เชื่อมั่นในตนเองสูง ทำให้คนมองว่า เอาแต่ใจตัวเอง เห็นแก่ตัว และชอบสร้างปัญหา

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550 : 21-26) กล่าวไว้ว่า Generation Y คือ คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2521-2540 มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง ความอดทนต่ำ อยากรู้อยากเห็น ทำทนายกฎระเบียบ ทะเยอทะยาน คำนึงกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดีมาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มั่นใจในตนเองสูง ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ

ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ (2551) กล่าวไว้ว่า Generation Y มั่นใจในตนเองสูง ต้องการรายได้สูง ต้องการความก้าวหน้าเร็ว ไม่ชอบการผูกมัด รักอิสระ ไม่สู้งาน

ปิยนุช รัตนกุล (2552) กล่าวไว้ว่า Generation Y เกิดในช่วง ค.ศ.1977-1999 มีลักษณะเฉพาะ คือ เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีบุคลิกลักษณะด้านหนึ่งตามสมัยนิยม กล้าแสดงออก ชอบความเป็นคนสำคัญ และชอบความท้าทาย

Wrong et al (2008) กล่าวว่า คนกลุ่มนี้ เติบโตมากับเทคโนโลยี รู้จักการใช้อีเมล การส่งข้อความ การใช้โทรศัพท์มือถือ ใช้ multimedia บริโภคสื่อทางอินเทอร์เน็ต มากกว่าการดูโทรทัศน์ แต่มีปัญหาเรื่องการพูด และการเขียน เนื่องจากกลุ่มนี้มักมีภาษาเป็นของตนเองคนกลุ่มนี้รักสนุก ชอบความท้าทาย มั่นใจในตนเองสูง ชอบเข้าสังคม มองโลกในแง่ร้าย

Olson (2008) กล่าวว่า กลุ่มนี้จะมีพลังงานสูง เบื่อง่าย ขาดความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะก้าวหน้าในระดับโลก ต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว และแรงบันดาลใจจากเวลานอก

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า Generation Y คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ.1978-2000 (พ.ศ.2520-2543) โดยมีอายุอยู่ในช่วง 20-33 ปี เป็นกลุ่มที่เกิดมาพร้อมกับสังคมออนไลน์ ทำให้กลุ่มนี้ชอบความท้าทาย การผจญภัย มีวัฒนธรรมเป็นแบบสากล ต้องการรายได้สูง ต้องการความก้าวหน้าเร็ว รักอิสระ มีบุคลิกลักษณะด้านหนึ่งตามสมัยนิยม กล้าแสดงออก ชอบความเป็นคนสำคัญ มองโลกในแง่ดีมาก มีในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ สามารถแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการตัวเองได้ในเรื่องเวลาและสถานที่ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

#### 2.4 แนวคิดการบริหารคน Generation Y

สุรพงษ์ มาลี (2551) ได้กล่าวถึง การจัดการความแตกต่างของช่วงอายุ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า การบริหารกำลังคนสำหรับองค์กรที่มีความแตกต่างในช่วงอายุ ต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การจัดการ การจรรงรักษา และการ

จูงใจคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งสามารถสรุป ยุทธศาสตร์ในการบริหารคน Generation Y และการปฏิบัติ ได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ในการบริหารคน Generation Y ประกอบด้วย

1) การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับกำลังคนที่มีความยืดหยุ่น เนื่องจากแรงจูงใจสำคัญของคน Generation Y คือ การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและได้ร่วมทำงานกับทีมบริหารที่ชื่นชอบ ทำให้วิธีการทำงานมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและไร้มิติของเวลาและสถานที่

2) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย เนื่องจากคน Generation Y จะเน้นการได้เรียนรู้จากคนที่มีประสบการณ์ที่ชื่นชอบและให้ความเคารพ จึงต้องมีการพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากคน Generation Y เชื่อว่าการส่งเสริมความยืดหยุ่นคือ ความไว้วางใจกัน ระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน กล่าว คือ ผู้บังคับบัญชาต้องยอมให้ใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ลงไปควบคุมในเรื่องจุกจิก เรื่องเล็กๆ

4) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ โดยผู้บริหารต้องฟังให้มากขึ้น พูดให้น้อยลง ชี้นำน้อยลง ปรับตัวได้เร็วและเปลี่ยนแนวคิดโดยไม่ยึดติดกับของเก่า เน้นความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม

การปฏิบัติในการบริหารคน Generation Y

1) ทำความเข้าใจกับความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุ โดยจะต้องสามารถระบุบุคลิกภาพและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สำคัญของแต่ละช่วงวัยและยอมรับความแตกต่างดังกล่าว

2) ระบุว่าค่านิยมหลักของ Generation Y คืออะไร โดยต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับทัศนคติที่สำคัญ แรงจูงใจ ความคาดหวังในงานและอาชีพ ความจงรักภักดีและความทุ่มเทต่อองค์กร ขวัญและกำลังใจ ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และจริยธรรมในการทำงาน

3) ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผล เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร

4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารและสร้างภาวะผู้นำ

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

1) การยืดหยุ่น เรื่องสถานที่ทำงาน เช่น การปล่อยให้นั่งทำงาน ตามใจชอบ เปิดเพลงเบาๆ เข้าทำงานสายได้ ทำงานทางอินเทอร์เน็ต หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม

2) การเติมความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่คุณ Generation Y กังวลมากที่สุด คือ ความล้าสมัย บริษัทจึงต้องเตรียมหัวข้อฝึกอบรมเอาไว้ เพื่อเน้นย้ำให้เพื่อนร่วมงานให้มีการส่งต่อความรู้ให้

3) การเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงหรือคนที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาได้ เพราะคน Generation Y ต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริงและมีความรวดเร็ว

4) การให้อำนาจในการทำงาน เพราะว่าคุณ Generation Y เชื่อว่าความสำเร็จแบบขั้นบันไดจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่า และไม่สนใจเลยว่าขั้นบันไดนั้นจะมีความสูงขนาดไหน แต่ต้องการให้ผู้บริหารองค์การได้เห็นว่าได้ทำงานนั้นอย่างจริงจังตลอดเวลา ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ต้องให้อำนาจอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะได้ ดำเนินการทำงาน ควบคุมผลงาน ให้ออกมาตามท้องค้การต้องการ พร้อมทั้งจะให้หัวหน้าได้ตรวจสอบ

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

6) การบริหารตนเอง ความเชื่อที่ดูเหมือนว่า คน Generation Y ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า ซึ่งคนพันธุนี้จะได้รับการเลี้ยงดูมาดี ดูแลอย่างใกล้ชิดจากพ่อและแม่ ผู้ปกครองและครู ต่างให้ความชื่นชมและเห็นความสำคัญของพวกเขามาก ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ ด้วยเพียงเหตุผล ว่าผ่านโลกมาน้อยไม่มีประสบการณ์ คน Generation Y ชอบผนวกสไตล์ของตัวเอง เข้าชีวิตการทำงานมักมีปัญหาด้านการบริหารเวลา จึงสรุปได้ว่าของชีวิตที่ดีที่สุด ที่หัวหน้างานจะให้ได้ คือ การสอนให้รู้จักแยกแยะสิ่งต่างๆที่เป็นประโยชน์และ ไม่เป็นประโยชน์ออกจากกัน อีกทั้งสอนวิธีการจัดการเวลาที่ไร้ประโยชน์ออกไป เช่น การประเมินตนเอง การวางแผนและการทำตารางตรวจสอบ

7) การเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ลูกน้อง Generation Y ต้องการงานอยู่ ภายใต้หัวหน้าที่มีความโปร่งใสไม่ควรบ่น ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าทำไมไม่ทำสิ่งที่ควรทำ ควรบอกไปตรงๆ เลยว่าต้องการอะไรบ้าง ความเด็ดขาด เมื่อออกกฎใดๆ มาแล้ว ต้องรักษากฎอย่างเคร่งครัด ไม่ลำเอียง และจำไว้ว่าอย่างหนึ่งว่า การเชิญพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหรือไม่ทำงาน จะทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ขยันมากขึ้น และให้มุ่งมั่นที่วิธีการแก้ปัญหา ไม่ใช่ตัวปัญหา

8) การเปลี่ยนงานบ่อย คน Generation Y มักโดนต่อว่าอยู่บ่อยครั้งว่า เป็นคนเหี้ยมขี้ใจไม่ฝ่อ ไม่สู้งานหนัก ชอบแต่งานเบาๆ แต่ที่จริงแล้ว Generation Y จะลาออกก็ต่อเมื่อรู้สึก ว่า ทำงานแล้วไม่มีความสุข หรือทำงานหนักมากไปก็ไม่ได้อะไร



จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารคน Generation Y คุณลักษณะของผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุ รู้จักยืดหยุ่นในการทำงาน มีการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างเสริมแรงจูงใจ สามารถหนีเทศจากประสบการณ์และมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ

## 2.5 Generation Y ในวิชาชีพพยาบาล

ปัจจุบันโครงสร้างบุคลากรภายในองค์กรพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ ในองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบพยาบาล 3 Generation ที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีสัดส่วนของบุคลากรแตกต่างกันไป เช่น ในองค์กรของรัฐบาล จะประกอบด้วยพยาบาล 3 Generation โดยมี พยาบาลอาวุโส คือ Baby boomer พยาบาล ระดับกลาง คือ Generation X และพยาบาลน้องใหม่ คือ Generation Y ที่มีจำนวนมากที่สุดในบางองค์กร ส่วนในองค์กรเอกชน จะมี รุ่น Baby Boomer น้อยกว่า ซึ่งพยาบาลในแต่ละ Generation จะมีลักษณะ บุคลิกภาพ การเรียนรู้ การสื่อสาร และการทำงานที่ไม่เหมือนกัน จึงมีเสียงบ่นจากรุ่นพี่ว่า เด็กใหม่ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความเคารพ ขี้เกียจ ทำงานเพื่อเงิน จึงทำให้เกิดปัญหาในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทางการพยาบาลที่จะต้องหาบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้

จากการทบทวนวรรณกรรม เยาวลักษณ์ โภธิตารา (2554) พบว่า นักศึกษาพยาบาล Generation Y มีความเป็นตัวของตัวเอง คิดเร็ว ทำเร็ว ปรับปรุงเร็ว ชอบความท้าทาย มีวิถีชีวิตที่ทันสมัย นิยมสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำยุค มีความมั่นใจในตัวเองสูง คิดนอกกรอบ เชี่ยวชาญเทคโนโลยี แต่มีความสนใจสิ่งแวดล้อมลดลง มีสมาธิสั้น ดังนั้นการสอน ผู้สอนต้องให้ความสนใจ กำลังใจ ให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ มอบงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ กิจกรรมการสอนต้องเร้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ 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 เพื่อการจัดการกับความไม่สมดุลของงานกับผลตอบแทน และสามารถเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อเพิ่มสิ่งตอบแทนภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในองค์กรวิชาชีพการพยาบาลในปัจจุบันนี้ เริ่มมีพยาบาลวิชาชีพ Generation Y เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีบุคลิก ลักษณะ การทำงาน และการดำเนินชีวิตที่แตกต่างจากพยาบาลรุ่นอื่น

### 3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Dessler (1988) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการให้ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มทักษะความสามารถในการทำงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการวางแผนคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ดำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2547) ได้กล่าวถึงการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายของการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดการบริหารบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก บุคลากรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการทำงาน รวมถึงการจูงใจ และรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การ

#### 3.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายที่มีความสำคัญเพราะผลงานของหน่วยงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนปฏิบัติงานในองค์การมีความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด โดยทุกองค์การย่อมต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ ดังนั้น ทุกหน่วยงานจึงถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและเป็นการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารให้ได้ผลสำเร็จและเป็นงานที่ทำหายความสามารถของผู้บริหารเพราะคนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความต้องการ ค่านิยม การศึกษา ความเชื่อและภูมิหลังของการอบรมเลี้ยงดู ดังนั้น คนซึ่งมีความละเอียดอ่อนยุ่งยากซับซ้อนในตัวเองจนยากที่จะเข้าใจ และประมาธได้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน มีอุดมการณ์ความเชื่อ และความศรัทธาเหมือนกัน เพื่อให้งานบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนถึงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่างๆ คือ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะของสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ และความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา

จึงสามารถกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง การมีโอกาสดำเนินข้อมูล ข่าวสาร ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และการแพทย์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ประกอบกับความมุ่งหวังขององค์การที่ต้องการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจเป้าหมายขององค์การ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ เกิดผลดีต่อบุคลากร องค์การ และผู้รับบริการ

### 3.3 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Muller (1976) กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ 6 ประการ คือ

- 1) การทำให้บรรยากาศขององค์การเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นของฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน จัดทำระบบการให้รางวัล ระบบการจัดสรรเงินและเวลาให้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนา
- 2) การอธิบายงาน การกำหนดความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบัน และอนาคต และกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพของพนักงานด้วย
- 3) การคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ คุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ สามารถทำได้สองทางคือ การคัดเลือกจากภายใน และการคัดเลือกจากบุคคลภายนอก การคัดเลือกบุคคลภายในเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นการเปิดช่องทางที่ชอบธรรมให้กับพนักงานในการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นในองค์การ ส่วนการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกนั้น สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการขององค์การที่เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน
- 4) การกำหนดระดับศักยภาพของพนักงาน เพื่อประเมินความรู้ความสามารถ
- 5) การให้โอกาสสำหรับการพัฒนาแก่บุคลากรในการร่วมสร้างงาน

6) การกำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักประกันที่ยุติธรรมในการให้ผลประโยชน์กับพนักงาน ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบที่จับต้องได้หรือไม่ก็ตาม เพราะเป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาของพนักงาน

Knowles (1974 อ้างถึงใน เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล, 2530) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 7 ประการ คือ

- 1) การสร้างบรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยหรือมีส่วนช่วยต่อการเรียนรู้ คือ กำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาที่จะช่วยสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้
- 2) การสร้างกลไกสำหรับการวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการใดๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการดำเนินการนั้นๆ
- 3) การหาความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้
- 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการควรจะเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์การด้วย
- 5) การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้
- 6) การปฏิบัติตามโครงการที่ได้กำหนดไว้
- 7) การประเมินผลโครงการ

Pace และคณะ (1991) เป็นแนวคิดพื้นฐาน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 7 ประการ

- 1) การตระหนักและยอมรับในคุณค่าของปัจเจกบุคคล เป็นปัจจัยในการกำหนดคุณภาพขององค์การ
- 2) บุคลากรเป็นทรัพยากรขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงต้องมีการเตรียมบุคลากรให้ได้รับการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถและความคิด
- 3) สภาพแวดล้อมที่ดีของงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน ต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ
- 4) ความพึงพอใจของบุคลากร องค์การต้องสร้างความพึงพอใจและ ความรู้สึกที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์การ ความสำเร็จของบุคลากรมาจากความพอใจในงานที่บุคคลนั้นกระทำ
- 5) ความต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

6) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ทั้งขององค์การและสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์การ สำหรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

7) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงการฝึกอบรม แต่ครอบคลุมถึง ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และความเข้าใจในศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์

รัฐภา อีสตินธิสกุล (2554) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุดใน (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ แนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการได้แก่

1) การสรรหาและคัดเลือก การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมี ความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่นสถาบันการศึกษา ที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2) การพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดการกิจกรรมบริหารความรู้ (knowledge management) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน จะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน ผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบ cafeteria ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

4) การจูงใจ การจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่ให้นักงาามีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์การ นอกจากนี้ การมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์การแล้ว แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคล (individual) แทนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งมีการปฏิบัติและการกำหนดผลตอบแทนในลักษณะเหมือนกันที่มีความสะดวกต่อผู้ดำเนินการ แต่ไม่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ โดยเฉพาะอาจไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การไว้ได้ เพราะองค์การไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนในระดับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความพอใจ หากยังคงแนวคิดที่จะให้ในลักษณะเท่ากันเพื่อความยุติธรรมอีกต่อไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันเช่นกัน เช่น การสรรหาและคัดเลือกต้องเน้นคนที่มีศักยภาพมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ และเมื่อคัดเลือกมาแล้วต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นๆ อยู่เสมอ อาทิเช่น มีการส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานเพื่อให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น หรือ ภายในองค์กรมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเช่น สวัสดิการในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือ การเพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้นให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ ซึ่งถือว่าเป็นการรักษาต้นทุนภายในองค์กรอีกแบบหนึ่ง เพราะว่าถ้าหากมีการย้ายงานของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถภายในองค์กรบ่อยๆ องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาใหม่ และต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ดังนั้น ภายในองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลอยู่เสมอ เพื่อเป็นการรักษาต้นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไป

### 3.4 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล

พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การพยาบาล จึงเป็นกลุ่มที่สามารถสร้างสรรค์ผลงาน คุณภาพการทำงาน และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์การได้ดีที่สุด (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) ในอนาคตองค์การพยาบาลจำเป็นต้องมีบุคลากรที่ใฝ่รู้ เรียนรู้ด้วยตนเอง และมีวิจรรณญาณในการใช้ความรู้ความสามารถของตน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหาร

องค์การจึงต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา และมีการสร้างเสริม รักษา และทำนุบำรุงบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และก้าวไกลไปพร้อมกับการพัฒนาของวิทยาการและเทคโนโลยีด้านสุขภาพ (ทัศนาศา บัญทอง, 2543) ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### 3.4.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การคาดการณ์แนวโน้มของบริบทสังคมที่กระทบต่อการจัดการบุคลากรพยาบาล การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรพยาบาลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์การพยาบาล

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล จำแนกเป็น

- 1) ผู้ปฏิบัติงานระดับวิชาชีพ ได้แก่ ผู้บริหารทางการพยาบาล และพยาบาลประจำการ
- 2) ผู้ปฏิบัติงานระดับที่ไม่ใช่วิชาชีพ ได้แก่ พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยพยาบาล และพนักงานหอผู้ป่วย

### 3.4.2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาลประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ดังนี้

- 1) การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทในสังคมปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อนำข้อมูลมาใช้คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์การพยาบาล
- 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ซึ่งทำให้ทราบจำนวนความต้องการบุคลากรสำหรับนำไปใช้วางแผนและจัดเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งจัดเตรียมการสรรหาอัตราากำลังบุคลากรพยาบาลให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต

3) การสรรหาบุคลากร คือ การแสวงหาบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่องานให้มาสมัครงาน เพื่อเพิ่มโอกาสแก่ผู้บริหารการพยาบาลในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าปฏิบัติงานในองค์กร

4) การคัดเลือก คือ กระบวนการพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัคร เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

5) การปฐมนิเทศ คือ ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน บุคลากรพยาบาลใหม่ควรได้รับการปฐมนิเทศ เพื่อทราบข้อมูลขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัฒนธรรม กฎระเบียบ และสวัสดิการ โครงสร้างองค์กร และหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้บุคลากรพยาบาลใหม่สามารถเรียนรู้งานที่รับผิดชอบและสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน

6) การทดลองปฏิบัติงาน คือ ก่อนบรรจุบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในองค์กร ควรให้บุคลากรพยาบาลที่ผ่านการคัดเลือกทดลองปฏิบัติงาน เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์หรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านเกณฑ์ ให้ยุติการจ้างหรือไม่บรรจุเข้าทำงาน แต่หากผลการปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์ ให้บรรจุเข้าทำงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

7) การพัฒนา คือ การเตรียมความพร้อม การเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมทั้งเพิ่มพูนความถนัด และความเชี่ยวชาญให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยจัดบริหารวิชาการในหน่วยงาน การอบรมหลักสูตรระยะสั้น และการศึกษาต่อเนื่อง

8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบรรจุเข้าทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

9) การธำรงรักษา คือ เมื่อองค์กรได้ลงทุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ความสามารถแล้ว เพื่อความคุ้มค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรองค์กรจำเป็นต้องธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์กรและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาล เป็นกระบวนการที่ใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการจัดการบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในหน่วยงานและทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



#### 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

สภาวการณ์ที่ท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคใหม่ จะอยู่ภายใต้บริบทและเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ที่เป็นสิ่งที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย (สุรพงษ์ มาลี, 2551) ดังต่อไปนี้

1) การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กร เป็นการปฏิบัติเพื่อรองรับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มุ่งหวังให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันสูง ขณะเดียวกันจะส่งผลกระทบต่อด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยการปรับโครงสร้างใหม่ต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอาชีพ อำนาจ สถานภาพ ชื่อเสียงของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงบทบาทบุคลากร และผู้บริหาร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2) การแข่งขันระดับโลก แนวโน้มการค้าเสรีปัจจุบัน จะเน้นการแข่งขันแบบพันธมิตรสร้างธุรกิจและรวมตัวระดับนานาชาติ จึงนับเป็นอีกมิติหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้ธุรกิจเติบโตและก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับเทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ

3) ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การสร้างเสริมศักยภาพบุคลากร ให้ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องรีบดำเนินการ เพราะผลของความก้าวหน้าจะเป็นแรงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4) ความท้าทายด้านคุณภาพ เพื่อรองรับมาตรฐานสากล การบริหารจัดการได้มีการพัฒนาเข้าสู่แนวทางการประกันคุณภาพอย่างทั่วหน้า ซึ่งจะเน้นความมีคุณภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรที่ขอการรองรับมาตรฐานสากล รวมถึงคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ให้พร้อมรับกับระบบที่มีมาตรฐานเป็นสากล

5) ความมุ่งหวังของบุคลากร ปัจจุบันประชากรส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษา การเรียนรู้มากขึ้น ส่งผลให้ความคาดหวังค่านิยมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป คือ ทุกคนต้องการความมั่นคง การมีส่วนร่วมในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับแนวปฏิบัติต่อบุคลากรใหม่ในลักษณะที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่นั้น ต้องคำนึงถึงเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากภายในองค์กร และปัจจัยจากภายนอกองค์กร โดยในการวิจัยครั้งนี้สนใจศึกษา คุณลักษณะของผู้นำ การนิเทศและมอบหมายงาน การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร เนื่องจากเป็นลักษณะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารทางการพยาบาล

## 5. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory)

ทฤษฎีนี้จะอธิบายถึงคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จโดยมองว่า คุณลักษณะของผู้นำ คือ ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งสามารถแก้ปัญหา และสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นได้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Kotter (1990) พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) ลักษณะด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย เป็นผู้มีอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน
- 2) ลักษณะด้านอารมณ์ ประกอบด้วย มีความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดี
- 3) ลักษณะด้านความคิด ประกอบด้วย ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป มีความสามารถในการวิเคราะห์จากระดับปานกลางถึงระดับมาก มีความสามารถในการหยั่งรู้ในระดับมาก
- 4) ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วย มีบุคลิกที่ตีเป็นที่ดึงดูดใจผู้พบเห็น มองผลประโยชน์องค์กรในมุมกว้าง
- 5) ลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน
- 6) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

คุณลักษณะผู้นำของ Kirkpatrick and Locke (1991) พบว่าผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานสูง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) มีแรงจูงใจสูง คือ เป็นผู้ที่มีความพยายามในการทำงานสูงมากที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงาน เป็นผู้ไม่เคยเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ
- 2) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะนำผู้อื่น คือ มีความต้องการอย่างแรงกล้า แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่พร้อมจะเข้าไปรับผิดชอบ
- 3) มีความซื่อสัตย์และมีศักดิ์ศรี คือ สร้างความไว้วางใจให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับผู้ที่บังคับบัญชา แสดงออกถึงความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงาน แสดงให้เห็นว่า คำพูดและการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดเวลา

4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ว่าการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

5) มีความฉลาด คือ รวบรวมสังเคราะห์และตีความสารสนเทศที่มีอย่างมากมายหรือมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ แก้ปัญหา และตัดสินใจที่ถูกต้อง

6) มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ คือ มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในองค์การ ตลอดจนเทคนิคในการทำงาน และมีความรู้ลึกซึ้งในการทำงาน ทำให้สามารถตัดสินใจ และเข้าใจถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Gardner (1990) ได้แบ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำ ออกเป็น 9 คุณลักษณะคือ

1) ความเห็นพ้องทางค่านิยม คือ ต้องมีการทบทวนค่านิยมใหม่อยู่เสมอ เพื่อปรับให้สอดคล้องกับปัจจุบัน โดยสามารถกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติได้ด้วย

2) การจูงใจ คือ ต้องจูงใจบุคลากรในการทำงาน ช่วยแก้ปัญหาสังคม มองไปข้างหน้าด้วยความมั่นใจ มีความหวังและพลัง

3) กำหนดภาพในอนาคตของเป้าหมาย คือ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีให้แก่องค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติได้

4) การจัดการ คือ กำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน จัดลำดับความสำคัญ มีการตัดสินใจที่เหมาะสมและฉับไว

5) ความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อความสำเร็จของงาน คือ ต้องสร้างความยุติธรรมหาทางประนีประนอมให้ทุกคนมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

6) การอธิบาย คือ ต้องสอนหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี

7) การแสดงสัญลักษณ์แห่งความเป็นผู้นำ คือ ต้องเป็นตัวแทนที่จะสร้างองค์กรให้มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไป

8) เป็นตัวแทนกลุ่ม คือ ต้องใจกว้าง เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

9) การสร้างสิ่งใหม่ๆ คือ ต้องรู้จักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดศักยภาพสนับสนุนให้เกิดความหลากหลาย มีทางเลือกและเปลี่ยนแปลงไปได้ตามความต้องการของสังคม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นจะต้องมี คือ ความเชื่อมั่น รู้จักงานที่ทำเป็นอย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ สามารถอธิบายหรือสอนคนอื่นได้ และต้องมีความรู้ ฉลาด มีไหวพริบด้วย

## 5.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ค้นหาความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม และพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนอง รวมถึงการ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกในความต้องการ และพัฒนาตามจนบรรลุศักยภาพของตนเอง

Gomez-Meji, Balkin and Cardy (2008) กล่าวว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่นำหรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์กร โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมา สร้าง แรงจูงใจในการทำงาน

เนตร์พัฒนา ยิราช (2550) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นผู้นำที่ใช้การแลกเปลี่ยนกับสิ่งจูงใจ ให้ผู้ ตามทราบว่าจะต้องทำงานอะไร ใช้อำนาจหน้าที่ ในการสั่งการ โดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่จะได้รับจาก งาน

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่สามารถค้นหา และ ตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ตาม สำนึกในคุณค่าของ จุดมุ่งหมาย และวิธีการบรรลุตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการพัฒนาขึ้นโดย Burn (1978) จากการวิจัยเชิงพรรณนาใน ผู้นำทางการเมือง ซึ่งสามารถแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่ ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของ ความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาวิธีการพัฒนาผู้ตาม ให้ได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) หมายถึง รูปแบบภาวะ ผู้นำซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำ และผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี องค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ศึกษา ในปี ค.ศ. 1985 อีก 1 องค์ประกอบ รวมเป็น 4 องค์ประกอบ โดยให้ชื่อย่อว่า 4I'S (Four I's) ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และนอกจากนี้องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมี หรือ การมีอิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized influence) (Bass and Avolio, 1999)

1) อิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความ เชื่อถือ ศรัทธา และได้รับความเคารพจากผู้ตาม และทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติ ทางบารมี

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นจุดสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ หน้าที่ของผู้นำ คือ การสร้างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม การที่ผู้นำจะทำงานใดให้สำเร็จได้ต้องอาศัยพลังอำนาจของตนเองที่มีอยู่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำที่มีความมั่นคง เด็ดเดี่ยว อดทน มีความละเอียด และยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่เสมอ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Hill and Mcshane (2008) ได้กล่าวว่องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์ มองเป็นภาพขององค์กรในอนาคตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งกลยุทธ์และโครงสร้าง รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร เพื่อความสำเร็จ

2) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้โอกาสที่มีในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และค่านิยมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง ผู้นำที่ได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จจะต้องปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างจริงจังและสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4) เสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะทำ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ เช่น การจัดอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น

5) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งของกระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยแสดงออกทางการกระทำ เพราะเชื่อว่าหากปราศจากการกระทำที่เป็นรูปธรรมแล้ว ไม่นานผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะหมดความเชื่อถือศรัทธาในการเปลี่ยนแปลง

6) เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ เนื่องจากพนักงานจะไม่เชื่อฟังผู้นำที่ตนไม่ไว้วางใจ ดังนั้นความยุติธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญ

7) ต้องนำพาองค์กรให้อยู่รอด ประสบความสำเร็จทั้งด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในระยะยาว หลังจากที่ผู้นำได้สร้างการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง และระบบงานใหม่ๆ ในองค์กรแล้ว องค์กรก็ยังสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นระบบที่จะให้มีการพัฒนาทั้งผู้นำและผู้ตามไปพร้อมๆ กัน และผู้นำที่มีลักษณะของระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนเองที่เข้มแข็งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และปฏิบัติงานไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### 5.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ปัจจุบันเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พยาบาลต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพยาบาลจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ผู้นำทางการพยาบาลหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรเตรียมความพร้อมเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารทางการพยาบาล ดังนั้นพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีทักษะดังต่อไปนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554)

- 1) มีทักษะในการเชื่อมโยงความรู้และแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพและต่างวิชาชีพ และสามารถผสมผสานความรู้ในการวิเคราะห์แก้ไขสถานการณ์รอบตัวได้
- 2) สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา และมีกำลังใจอยู่เสมอ
- 3) มีประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในทุกระดับชั้น
- 4) มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคล้อยตาม
- 5) สามารถตัดสินใจและบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสทางความคิด และมีความสุขุมรอบคอบต่อการเปลี่ยนแปลง
- 7) สามารถควบคุมการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี
- 8) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับองค์การด้วยความคิดที่ให้ประโยชน์หลากหลาย

จากที่กล่าวมา ผู้บริหารทางการพยาบาล หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ การจัดการความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร และการเชื่อมโยงความรู้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

## 6. แนวคิดการนิเทศและมอบหมายงาน

### 6.1 ความหมายของการนิเทศและการมอบหมายงาน

การนิเทศ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Supervision” จาก Webster’s Dictionary หมายถึง กระบวนการปฏิบัติกิจกรรม สั่งงานและตรวจตรางานที่บุคคลกระทำ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2539)

Burton and Bruckner (1955) ได้ให้ความหมายของการนิเทศว่า การให้บริการเกี่ยวกับความชำนาญทางเทคนิคด้านวิชาการในการเรียนการสอน และการปรับปรุงสภาพการเรียนและความเจริญเติบโตของผู้เรียน

Mooth and Ritvo (1966) กล่าวว่า การนิเทศไม่ใช่ตำแหน่ง ไม่ใช่งาน แต่เป็นขบวนการปฏิบัติที่ไม่อยู่นิ่ง ซึ่งผู้นิเทศได้ปฏิบัติกิจกรรมโดยพยายามกระตุ้น และร่วมงาน ในการพัฒนาบุคลากรได้บังคับบัญชา โดยถือเอาบุคคลเป็นศูนย์กลาง และจะต้องยึดหลังการเจริญงอกงามของความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและแรงกระตุ้นของมนุษย์

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2554) กล่าวว่า การนิเทศคือ กลไกที่สนับสนุนการปฏิบัติเชิงวิชาชีพภายใต้เงื่อนไขที่ผู้รับการนิเทศสามารถแลกเปลี่ยนความสามารถในคลินิก ความสามารถด้านการทำงานในองค์กร ความสามารถด้านการพัฒนา และการจัดการด้านอารมณ์ กับบุคลากรในวิชาชีพอื่นๆ ในบรรยากาศแห่งความมั่นคง เชื่อมั่น ที่จะพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะ โดยกระบวนการจะต้องนำสู่การตระหนักในการรับผิดชอบเชิงวิชาชีพ และสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ

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

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

อำนาจ วัดจินดา (2555) กล่าวว่า การมอบหมายงาน คือ การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นปฏิบัติ

ดังนั้น การนิเทศ และการมอบหมายงาน จึงหมายถึง การให้ความรู้ การสอนและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เห็นความสำคัญ เรียนรู้ ที่จะปรับปรุง ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง บรรลุผลสัมฤทธิ์

## 6.2 คุณลักษณะของผู้นิเทศและมอบหมายงาน

ในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารงานผู้นิเทศและมอบหมายงาน ต้องมีคุณลักษณะที่มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติพิเศษกว่าคนอื่น มีความสามารถผ่านการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ ได้จำแนกงานของภาวะผู้นำมีคุณสมบัติ 9 อย่าง (สมสมัย สุธีศานต์, 2551) คือ

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีในเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะยาว อย่างชัดเจน
- 2) ยอมรับในค่านิยมของพื้นที่/หน่วยงาน เพื่อทบทวนและปรับค่านิยมนั้นๆ ให้สอดคล้องกับยุคกับสมัย สามารถอธิบายและทำความเข้าใจกับแต่ละหน่วยงานที่ต้องเข้าไปนิเทศได้
- 3) การจูงใจ จะต้องใช้ความสามารถด้านนี้ ในการเปลี่ยนทัศนคติของคน แก้ปัญหาในที่ม การกระตุ้นหรือโน้มน้าว เพื่อให้เกิดกำลังใจและมีพลังในการแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง
- 4) การจัดการ การนิเทศต้องใช้ความเป็นผู้บริหาร คือ มีการวางแผนการทำงาน กำหนดนโยบาย เลือกวิธีการนิเทศ
- 5) สร้างความสามัคคีและรวมใจผู้ปฏิบัติในการทำงานเพื่อความสำเร็จ เพื่อช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี โดยให้ความยุติธรรม สร้างความไว้วางใจในหน่วยงาน
- 6) การอธิบายที่เข้าใจง่าย ช่วยให้การสื่อสารในหน่วยงานประสบผลสำเร็จ สามารถอธิบายและสอนให้เข้าใจในทางเดียวกันไม่มีข้อขัดแย้งกัน
- 7) การให้สัญลักษณ์ของผู้นิเทศ ต้องสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นผู้นำพร้อมที่จะเป็นผู้ให้ตลอดเวลา
- 8) เป็นตัวแทนกลุ่ม ต้องเป็นผู้นำในการนำเสนอและรายงานผลลัพธ์
- 9) การสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติใหม่

## 6.3 หลักการนิเทศและมอบหมายงาน

สมสมัย สุธีศานต์ (2551) ได้ให้หลักในการนิเทศ ไว้ดังนี้ คือ

- 1) ให้ความสำคัญต่อบุคคลเชื่อในการทำงานแบบประชาธิปไตย
- 2) ผู้นำต้องเป็นลักษณะจูงใจให้ความร่วมมือ
- 3) ต้องให้การยอมรับและให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- 4) มุ่งความสัมพันธ์ การจูงใจ และการมีส่วนร่วม
- 5) เน้นความต้องการ และความแตกต่างของบุคคล
- 6) เน้นการจัดระบบงาน การชี้แนะ การสนับสนุน และการติดตามผลงาน
- 7) ให้ความช่วยเหลือ



นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2554) ได้กล่าวว่า หลักการนิเทศ ผู้นิเทศต้องมีหลักการนิเทศ 5 ประการ คือ

1) หลักปรัชญาการนิเทศ เป็นการนำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล การนิเทศจะประสบความสำเร็จได้จะต้องให้ผลที่พัฒนาทั้งด้านคนและงาน โดยมุ่งให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและพัฒนาตนเองด้วยความพึงพอใจ

2) หลักจิตวิทยาในการนิเทศ การนิเทศเป็นการกระทำโดยตรงหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคน ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องพิจารณาและใช้จิตวิทยาอย่างสูงในขณะนิเทศ

3) หลักการเป็นผู้นำ คือ การใช้ความรู้ความสามารถ และการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ เป็นการนำงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4) หลักการมนุษยสัมพันธ์ ผู้นิเทศจะต้องใช้มนุษยสัมพันธ์อย่างสูง เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในบทบาทภารกิจของแต่ละบุคคล

5) หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Power (1999) ได้กล่าวว่า หลักของการนิเทศการพยาบาล ประกอบด้วย

- 1) การนิเทศควรสะท้อนถึงการปฏิบัติการพยาบาลของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) การนิเทศควรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ
- 3) การนิเทศควรอยู่บนพื้นฐานของทักษะที่จะประยุกต์ใช้ได้
- 4) การนิเทศควรเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนผู้รับการนิเทศและมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 5) การนิเทศควรให้ความสำคัญต่อผู้ป่วยเป็นอันดับแรก
- 6) การนิเทศควรกระตุ้นให้มีการปฏิบัติที่ปลอดภัย

นอกจากหลักในการนิเทศแล้วผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยในการมอบหมาย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มักจะทำความเข้าใจกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

อำนาจ วัดจินดา (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การมอบหมายงานจะมีประโยชน์ต้องคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญ คือ

1) ต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จ และลดความเสี่ยง

2) งานที่ต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคนควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมคือต้องพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้

3) ควรกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน และการติดตามประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นหากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

4) อำนาจและหน้าที่ควรเป็นของคู่กับความรับผิดชอบ จึงควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในการนิเทศและการมอบหมายงาน จะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานและจัดรูปแบบการนิเทศ และมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ และเน้นระบบการช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน และติดตามผลงาน

#### 6.4 การนิเทศและมอบหมายงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วย

การนิเทศและมอบหมายงานเป็นกิจกรรมสำคัญและจำเป็นในงานการพยาบาล ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยจำเป็นต้องมีทักษะทั้งในด้านการพยาบาล ด้านการจัดการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการ และสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องคำนึงถึง คือ

- 1) ต้องมอบหมายตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนด
- 2) จัดการตามความเหมาะสมและความสามารถ
- 3) ให้แต่ละบุคคลมีปริมาณงาน มาก-น้อย ใกล้เคียงกัน
- 4) มอบหมายงานและสอนงานตามลำดับการบังคับบัญชา
- 5) ต้องชัดเจน เข้าใจง่าย ว่าต้องทำอะไร เสร็จเมื่อไร และจุดประสงค์ต้องการอะไร
- 6) ต้องมีระบบการควบคุม เพื่อตรวจสอบว่างานได้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีการแก้ไขทันทีหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติได้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การนิเทศและการมอบหมายงานในการพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยจะต้องมีความใส่ใจ เข้าใจในลักษณะของบุคลากร เพื่อให้การนิเทศ และการมอบหมายงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 7. แนวคิดการสร้างแรงจูงใจ

#### 7.1 ความหมายของแรงจูงใจ

Domjan (1996) ให้ความหมายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Formaally (Schermerhon, 2005) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันส่วนบุคคล รวมถึงความมุ่งมั่น ความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของ พนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมา ทั้งผลงานที่ให้กับองค์กรในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

ดังนั้น แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่น ความพยายาม เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือเป้าหมายขององค์กร และแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

## 7.2 ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ แบ่งตามลักษณะออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน

1) แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจที่ใช้สิ่งเร้าจากภายนอกมากระตุ้นให้เกิด เป็นสิ่ง ผลักดันภายนอกตัวบุคคล นำไปสู่การเกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อแรงจูงใจนั้น แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ คำติชม การให้รางวัล และการทำโทษ เป็นต้น

2) แรงจูงใจภายใน เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยไม่ต้องใช้สิ่งจูงใจใดๆ มากระตุ้น ซึ่งเกิดจากเจตคติ ความสนใจ ความพอใจ ความต้องการของบุคคล ได้แก่ ความต้องการ ความสนใจ เจตคติ และความทะเยอทะยาน เป็นต้น

## 7.3 องค์ประกอบที่มีผลต่อการจูงใจ

พฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลที่ได้แสดงออกมานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากแรงจูงใจ แรงจูงใจในการที่นำพฤติกรรมย่อมนำให้เกิดการเรียนรู้ และสะสมประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ ลักษณะของแรงจูงใจของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

1) ธรรมชาติของแต่ละบุคคล แต่ละบุคคลจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมนั้นจะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ แรงขับ เป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลของร่างกาย ความวิตกกังวล

2) สภาพแวดล้อมต่างๆ ของสิ่งแวดล้อม สถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันย่อมเป็นผลให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจที่ต่างกัน เช่น การแข่งขัน ความร่วมมือร่วมใจ การตั้งเป้าหมายในชีวิต และความทะเยอทะยาน

3) ความเข้มของแรงจูงใจ เป็นปริมาณหรือความมากน้อยของแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเสริมแรง และความสนใจของบุคคลเป็นสำคัญ

## 7.4 แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ

### 7.4.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow, 1970)

เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่า บุคคลมักตื่นตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ดังนี้

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการในเรื่องของอากาศ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2) ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต ได้แก่ ความต้องการอยู่อย่างมั่นคง และความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

3) ความต้องการด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4) ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการดีเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จของบุคคล

5) ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน คือความอยากรู้ อยากรู้อยากเข้าใจ อยากรู้ความสามารถ อยากรู้ประสบการณ์

6) ความต้องการทางสุนทรียะ ได้แก่ ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

7) ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ขั้นของมาสโลว์นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการในลำดับแรกก่อน แล้วจึงตื่นตอบสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับ

### 7.4.2 ทฤษฎี Existence Relatedness Growth Theory ของ Clayton

Alderfer (1972)

พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดยให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

1) ความต้องการการดำรงชีวิต เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับความยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทายอิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับ 3 ชั้น แต่อาจมีความต้องการที่ควบคู่กันไปในแต่ละชั้น ไม่จำเป็นต้องตอบสนองในชั้นที่ต่ำกว่าครบถ้วนก่อน จึงมีความต้องการในชั้นที่สูงขึ้นไป

#### 7.4.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1996)

เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น และการบำรุงรักษา สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วย ปัจจัย 6 ประการ ดังนี้ ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าได้ทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จนั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความน่าสนใจ น่าทำ ความรับผิดชอบ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่ามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องาน โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือพนักงานควรต้องรู้สึกว่ามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงาน การเจริญเติบโต คือพนักงานจะต้องตระหนักว่ามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน การบำรุงรักษา ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

- 1) นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าย้ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับพนักงาน พนักงาน ก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และนโยบายบริหารงานบุคคล
- 2) การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าคุณบริหารตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน
- 4) สภาพการณ์ทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำ และสภาพการณ์ของที่ทำงาน
- 5) ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าเงินไขค่าตอบแทนการทำงานมีความเหมาะสม
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- 7) ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- 8) ความสัมพันธ์กับลูกน้องคือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่ามีความตำแหน่งงานที่ดี
- 10) ความมั่นคง คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น เช่น ความพึงพอใจ การได้รับการยอมรับ เป็นต้น และปัจจัยด้านการบำรุงรักษา เช่น ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้า เป็นต้น ซึ่งส่งผลทำให้ทำงานสำเร็จลุล่วง

#### 7.4.4 ทฤษฎีความคาดหวัง ของ Victor Vroom (1964)

ผู้ที่ให้ต้นกำเนิดแห่งแนวคิดนี้คือ Edward Tolman แต่ผู้ที่ได้เผยแพร่และสร้างทฤษฎี คือ Victor Vroom โดยที่ Vroom ให้ทรรศนะเกี่ยวกับสมมุติฐาน 4 ประการที่เป็นบ่อเกิดแรงจูงใจในการทำงาน กล่าวคือ

- 1) การคาดหวังว่าเมื่อแสดงพฤติกรรมไปแล้วจะทำได้หรือไม่ มีความรู้ความสามารถและมีสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกที่จะแสดงพฤติกรรมเพียงพอที่จะดำเนินได้มากเพียงใด และมีบทบาทที่สามารถแสดงความสามารถทำได้ดีเพียงใด

2) การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นแล้วทำได้ดีเพียงใด

3) การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นได้แล้วจะได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการหรือไม่

4) การแปลผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ ถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ากระทำแล้วมี

ค่า ผู้ปฏิบัติงานก็อยากทำ แต่ถ้าไม่มีค่าก็ไม่สนใจ จึงสรุปได้ว่าคนเรามีแรงจูงใจในการกระทำสิ่งใด ๆ ย่อมมีความคาดหวังตามเงื่อนไขข้างต้น เพราะหากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปแล้วแรงจูงใจย่อมขาดหายไป ด้วย เมื่อดูตามสภาพแล้วทฤษฎีเน้นเรื่องการพัฒนา โดยที่ Vroom เน้นว่า มนุษย์ควรรู้จักตนเอง รู้ขีดจำกัดและความสามารถของตน

Bartal and Matin (1991 อ้างถึงใน พิไลวรรณ จันทรสุกรี, 2540) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังตามแนวคิดของ Vroom ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1) ความคาดหวังในความพยายามต่อการกระทำหรือการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าตนเองพยายามต่อกระทำพฤติกรรมได้ตามความสามารถแล้วโอกาสที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จมีมากน้อยเพียงใด เป็นการคิดก่อนจะทำการสิ่งต่าง ๆ ว่าสามารถทำได้หรือไม่

2) ความคาดหวังในการกระทำต่อผลลัพธ์หรือผลของการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนกระทำพฤติกรรมว่าถ้าหากกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้ผลลัพธ์แก่ตนเองในทางที่ดีหรือไม่

3) ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัล หมายถึง คุณค่าจากผลของการกระทำที่เกิดแก่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้น

ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวัง Vroom หรือ Expectation Theory บางที่เรียกว่า VET Theory และได้กำหนดเป็นสูตรไว้ดังนี้

แรงจูงใจ = คุณค่าของผลลัพธ์ × ความคาดหวัง × ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์

1) คุณค่าของผลลัพธ์ แต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับความปรารถนาหรือความต้องการ ถ้าต้องการมากจะมีค่าเป็นบวก แต่เฉย ๆ ไม่รู้สึกยินดีในร้าย จะมีค่าเป็นศูนย์ และถ้าไม่ชอบหรือไม่ต้องการจะมีค่าติดลบ

2) ความคาดหวัง คือความน่าจะเป็นที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด ถ้าคนเชื่อแน่ว่า หากทำงานเต็มที่จะสามารถทำให้ได้ผลผลิตสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังจะเท่ากับหนึ่ง ในทางตรงกันข้าม ถ้าเชื่อว่าถึงแม้จะพยายามทำงานหนักสักเพียงใดก็ไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังก็จะเท่ากับศูนย์

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ อธิบายได้ว่า แรงจูงใจของแต่ละคนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับ หรือที่คิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้น

สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่บุคคลจะมีหรือไม่ หรือมีมากน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวัง คือ แรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความคาดหวังต่อความสามารถในการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ และคาดหวังต่อผลลัพธ์

#### 7.4.5 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

Adams (1965) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานมาจากการศึกษากระบวนการเปรียบเทียบทางสังคม โดยประเมินถึงความสัมพันธ์ทางสังคมกับสิ่งที่คาดหวังว่าคุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุนไปหรือไม่ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานที่ว่า สิ่งที่คุณได้รับมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากงานและองค์การ สิ่งที่ได้ลงทุนไปคุ้มค่ากับสิ่งที่ตอบแทนที่ได้รับจากงานหรือองค์การอย่างไร

โดย Adams ได้อธิบายรายละเอียดของทฤษฎีความเสมอภาคไว้ดังนี้

1) กระบวนการเปรียบเทียบ หมายถึง การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการลงทุนในงานกับสิ่งที่ได้ตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการประเมินเปรียบเทียบความสัมพันธ์โดยยึดในเรื่องสังคมเป็นมาตรฐานมากกว่าที่จะกำหนดมาตรฐานการชีวิตที่แน่นอน เช่น ผลลัพธ์ที่ได้กับที่คนอื่นได้ว่ามากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

2) สิ่งที่ได้ลงทุน หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบของตัวบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความพยายาม ความตั้งใจ การอุทิศตนในการทำงาน การศึกษา การใช้ทักษะ หรือศักยภาพที่ตนมี เวลา ต้นทุนของช่วงโอกาสที่มีคุณค่าสำหรับตนเอง

3) สิ่งที่ได้ตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ทั้งหมดที่บุคคลจะได้รับจากองค์การนั้น เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน บทบาทในหน้าที่ความก้าวหน้ามั่นคง เกียรติยศ และชื่อเสียงที่ได้รับ

ความเสมอภาค จะมีอยู่เมื่อผู้ปฏิบัติงาน เห็นว่า อัตราส่วนของสิ่งที่ใส่เข้าไป เช่น ความพยายาม กับสิ่งที่ได้รับตอบแทน เช่น รางวัล มีค่าเท่ากันเมื่อเทียบอัตราส่วนเปรียบเทียบกับคนอื่น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป ดังนี้

1) ผลตอบแทนเหมาะสม ผู้ได้บังคับบัญชา ระบุว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น



2) ผลตอบแทนต่ำไป เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตนได้รับผลตอบแทนที่ต่ำไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้อยค่าตอบแทนเพิ่ม) ลดตัวบ่อน (ทำงานน้อยลง มาสาย หรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ) อ้างเหตุผลให้ตนเองเปลี่ยนแปลงตัวบ่อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปหน่วยงานอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับ น้อยกว่า)

3) ผลตอบแทนสูงไป การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวบ่อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตนเอง (เพราะเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (ควรได้รับเท่ากัน)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเสมอภาค คือ การที่บุคคลจะเปรียบเทียบตัวบ่อนของเขา คือ ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญา ความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน เป็นต้น กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ซึ่งแม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่อาจรับรู้ไม่เสมอภาคได้ เมื่อเป็นเช่นนั้น พนักงานจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้น ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น

#### 7.4.6 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

เป็นทฤษฎีที่ใช้กระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล โดยใช้หลักการเรียนรู้ตามเงื่อนไข ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเภท ได้ Skinner (1948) ดังนี้

1) การเสริมแรงทางบวก คือ การให้สิ่งจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการหรือชื่นชอบ เช่น เงิน รางวัล ค่ายกย่อง คำชมเชย โฉ และเข็มเชิดชูเกียรติ เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคงพฤติกรรมที่ดี แรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งเพิ่มการกระทำพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

2) การเสริมแรงทางลบ คือ การกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น ไม่เพิ่มเงินเดือน หากผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) การระงับพฤติกรรม คือ การกระทำ เพื่อสลายหรือยุติหรือลดการกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การหยุดพูดชั่วคราว หรือเรียกชื่อผู้เข้าร่วมประชุมที่พูดคุยกัน เป็นต้น

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

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเสริมแรง เป็นการกระทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ดีและลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ด้วยวิธีต่างๆ

### 7.5 การสร้างแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย

วิชาชีพการพยาบาลเป็นงานที่ต้องเผชิญกับความเครียดตลอดเวลา เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความเป็นความตายของมนุษย์ ต้องพบกับปัญหาต่างๆมากมาย ซึ่งอาจทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554) ดังนี้

- 1) หัวหน้าต้องพยายามทำความรู้จักและเป็นกันเองกับพยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้มากที่สุด
- 2) ศึกษาความต้องการและความสนใจของพยาบาลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการทำงาน
- 3) ให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญหรือท้าทายความสามารถ
- 4) พยาบาลวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในกาทำงานให้มากที่สุด
- 5) ชมเชยหรือแสดงพฤติกรรมยอมรับทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี
- 6) ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ทำงานทุกคนต้องได้รับผลตอบแทนที่เสมอภาค
- 7) การสอนงานและแนะนำวิธีการทำงานในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด หรือส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานต้องปฏิบัติอย่างนิ่มนวลและจริงจัง
- 8) พยายามเปิดโอกาสให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มากที่สุด
- 9) พยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการทำงาน วิธีการทำงาน หรือปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้มากที่สุด
- 10) ระบบข้อมูลข่าวสารต้องทั่วถึง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือความเข้าใจผิด
- 11) ช่วยแก้ปัญหาพยาบาลหรือผู้ร่วมงานเท่าที่ทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน
- 12) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะสภาพที่ทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้บริหารจะต้องทำด้วยความจริงใจ และเข้าใจในลักษณะของบุคลากรแต่ละคน

## 8. แนวคิดการสื่อสาร

### 8.1 ความหมายของการสื่อสาร

Aristotle (1906) ได้นิยามว่า การสื่อสาร คือ การแสวงหาวิธีการชักจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ

สุรัตน์ ตริสุกุล (2550) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนสารระหว่างคู่สื่อสาร โดยผ่านสื่อ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ (2550) กล่าวว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้สึนึกคิด อารมณ์ ข่าวสารข้อมูล ความรู้ ภูมิปัญญา ค่านิยมความเชื่อ เป็นการถ่ายทอดจากอีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2552) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสาร และสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ดังนั้น การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านสื่อ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะคติ พฤติกรรม เกิดความเข้าใจ และมีการโต้ตอบกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

### 8.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ในการบริหารการพยาบาล จะต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งในองค์การพยาบาลและหน่วยงานอื่น เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญดังนี้

1) เป็นการหาข้อมูลในการดำเนินงาน ข้อมูลต่างๆ ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อใช้ในการหาข้อมูล

2) เป็นเทคนิคในการบริหารงาน เพราะนโยบายต่างๆ คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับที่ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคในการติดต่อสื่อสาร

3) เป็นการกระตุ้นและจูงใจการทำงาน ในการทำงานมักจะมีปัญหาความเข้าใจซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ทั้งอาจเป็นเพราะไม่เข้าใจในแผนงาน หรือเกิดความลังเลใจไม่แน่ใจในสิ่งที่

ตนปฏิบัติอยู่นั้น จะถูกต้องหรือไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดของตน การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

4) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ การที่บุคลากรในองค์การมีความขัดแย้งกัน มีความคิดเห็นและทัศนคติที่ไม่ตรงกัน องค์การนั้นจะประสบความล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรในองค์การได้

5) เป็นการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรภายนอก การติดต่อสื่อสารกับชุมชนที่อยู่นอกสถานศึกษา จะสามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อชุมชนทำให้ชุมชนมีทัศนคติที่ดี

### 8.3 จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กรมีความจำเป็น ในการบริหารการพยาบาล โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่สรุปได้ 5 ประการ (วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย, 2551) คือ

1) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ วินิจฉัย และสั่งการ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของการบริการงานพยาบาล

2) เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจที่ดีทั้งภายในและภายนอก องค์กร การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ ญาติ และผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการประสานงานที่ดี มีความร่วมมือร่วมใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามคำแนะนำ เพื่อให้มา การดำเนินงานการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

3) การมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นไปอย่างมีระบบ มีการบันทึก และการรายงานอย่างมีระเบียบแบบแผน

4) เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานตามขอบเขตและสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

5) ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความกล้าที่จะสื่อสาร เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์

### 8.4 รูปแบบของการสื่อสาร

โดยทั่วไปรูปแบบของการสื่อสารแบ่งได้ 2 รูปแบบ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554)คือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การ โดยวางกฎ ระเบียบ และวิธีการไว้เป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การ สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบพบอยู่โดยทั่วไป

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารจะไม่มีระเบียบแบบแผน อาจจัดขึ้นตามความต้องการของบุคลากรในองค์กร เกิดจากความมักคุ่น เป็นเครือข่าย มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสื่อสารแบบนี้ช่วยให้งานคล่องตัวขึ้น มีความรวดเร็ว ส่วนใหญ่มักติดต่อโดยทางวาจา ความน่าเชื่อถือของข่าวสารอาจถูกต้องน้อยกว่าเป็นทางการ แต่จะมีส่วนช่วยทำความเข้าใจและแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้

### 8.5 ประโยชน์ของการสื่อสาร

จากที่กล่าวมาการสื่อสารที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารการพยาบาลมากมาย ดังนี้

- 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือประสานงานที่ดี ซึ่งจะทำให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพ
- 2) ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น
- 3) ช่วยให้การนิเทศการพยาบาลให้ผลดีโดยอาศัยการสื่อสารอย่างใกล้ชิด
- 4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่พยาบาลและผู้ร่วมงานอื่นๆ
- 5) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 6) สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานต่อไป
- 7) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาล ผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ คือ ผู้ป่วยอันจะเป็นประโยชน์ในการรักษาพยาบาล
- 8) ช่วยให้ได้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำมาแก้ไขได้ทันที่ อันเป็นประโยชน์ในการบริหารการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### 8.6 การสื่อสารกับการบริหาร

การติดต่อสื่อสารในการบริหาร หรือการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ (พูนสุข สังข์รุ่ง, 2550)

- 1) การสื่อสารแนวตั้ง เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน สาเหตุของการทำงาน นโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร และการประเมินคุณภาพของบุคลากร ซึ่งรูปแบบนี้ทำให้ขาดความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลที่มากเกินไป
- 2) การสื่อสารแนวตั้ง เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า ได้แก่ การแจ้งสิ่งที่ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการ อธิบายปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหาร

นำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจคำสั่งหรือนโยบายมากน้อยเพียงใด

3) การสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีระดับเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกัน เพื่อประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล แก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจร่วมกัน ขจัดข้อขัดแย้ง หรือพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการสื่อสารที่เป็นไม่เป็นทางการ

4) การสื่อสารในแนวไขว้ เป็นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่ต่างหน้าที่กันหรือระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงาน

วิธีการสื่อสารที่ใช้ในองค์การพยาบาล มีหลากหลายวิธี (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554) ดังนี้

1) คำพูดหรือวาจา ซึ่งใช้มากถือเป็นเรื่องสำคัญในการที่จะส่งเสริมความเข้าใจที่ดี มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความร่วมมือ และปฏิกริยาต่างๆ

2) การเขียนหรือใช้ลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมาย บันทึกรายข้อความ ประกาศต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามสายบังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้อง ชัดเจน และสะดวกในการนำมาใช้หรือจัดเก็บข้อมูล

3) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การส่งจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์

จากที่กล่าวมาการสื่อสารในองค์การมีหลายวิธีและหลากหลายประเภท ทั้งทางวาจา การเขียน การส่งผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะของสิ่งที่จะสื่อและจุดมุ่งหมายในการสื่อสาร

## 9. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) เรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบเดลฟาย จัดได้ว่าเป็นวิธีการวิจัยในสามประเภทที่แบ่งโดยใช้เวลาเป็นเกณฑ์จำแนกระเบียบวิธีการวิจัยเชิงอนาคตนี้ เริ่มมีรูปแบบระเบียบวิธีที่ชัดเจนมากขึ้นเป็นลำดับนับจากปลายทศวรรษที่ 1940 โดยถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อกำหนดนโยบายและวางแผน เดลฟายกลายเป็นวิธีวิจัยประเภทหนึ่งที่มีความนิยม และสนใจของนักวิทยาศาสตร์และนักสังคมศาสตร์ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา และเทคนิควิธีการอีกหลากหลายประเภท เนื่องจากประโยชน์ที่เด่นชัดก็คือการสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดีขึ้น ความสามารถในการบรรยายทางเลือกอนาคตที่เป็นไปได้ใน แต่ละทางเลือก อันจะนำไปสู่เตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควบคุมและผลักดันรวมทั้งการวางแผนอนาคตให้เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวิจัยหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆอย่างเป็นระบบโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเช่นเดียวกันกับการระดมสมองทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระโดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสถกเถียงความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่ น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆได้

### 9.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

Decanis (1970 อ้างใน ขนิษฐา วิทยานุมาส, 2530) กล่าวว่า เทคนิค เดลฟาย เป็นการ บันทึกรายการต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้มุ่งลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากผู้อื่น

สุวดี ทวีบุตร (2540) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือ การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต

จึงสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่ใช้หาคำตอบในเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ ต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต ตามความคิดเห็น ที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้คำตอบที่ เป็นเอกฉันท์

### 9.2 คุณลักษณะของเดลฟาย

1) เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยการตอบแบบสอบถามดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูงเมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ ศึกษา

2) เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าเป็นใครบ้าง ที่มีออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไรซึ่งนับว่าเป็นการขจัด อิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3) เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถามหรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ ผู้เชี่ยวชาญมาพบกันโดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ความเห็นที่ ถูกต้องเชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลายๆรอบซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มัก เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อไปจะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating scale)

4) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติคือค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน พิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้นคือการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูลคือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

### 9.3 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1) สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้อย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องจัดการประชุม ลดข้อจำกัดในด้านสภาพภูมิศาสตร์ในการเดินทาง ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย

2) คำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ถูกครอบงำทางความคิด

3) ข้อสรุปที่ได้จากเทคนิคเดลฟาย ผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบหลายขั้นตอนทำให้คำตอบที่ได้มีความน่าเชื่อถือมาก

4) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อนเกินไป และให้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

### 9.4 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

1) ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดกรอบให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ นอกจากจะขัดกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัยอนาคตที่ว่า พยายามหาทางเลือกของแนวโน้มทุกทางที่เป็นไปได้ แล้วยังเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการปิดบังความคิดทำให้ความคิดที่ได้ถูกจำกัดในกรอบ

2) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาอย่างแท้จริง มีความสามารถและประสบการณ์ตลอดจนเห็นความสำคัญและยินดีให้ความร่วมมือ จึงจะทำให้ข้อมูลที่ได้ น่าเชื่อถือ

3) การตอบแบบสอบถามซ้ำหลายรอบเพื่อให้เกิดความเที่ยงของคำตอบ แม้จะเป็นวิธีการที่ดีแต่อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกถูกรบกวนมากเกินไป เกิดความเบื่อหน่ายและอาจไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามรอบต่อไป



4) การวิจัยแบบเดลฟายนั้นมุ่งทำนายเหตุการณ์ในอนาคต คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ อาจเป็นการแสดงความหวังหรืออุดมคติของผู้ตอบเกี่ยวกับประเด็นนั้นๆ มากกว่าการทำนายความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคต

5) ผู้วิจัยขาดความรอบคอบ หรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบ

6) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับคำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ

7) ผลการวิจัยเป็นความรู้สึกรวม มากกว่าเป็นวิทยาศาสตร์

แม้ว่าเทคนิคเดลฟายจะมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ได้หมด แต่การที่รู้ถึงข้อจำกัดจะเป็นการช่วยให้สามารถพิจารณานำเทคนิคนี้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม และหาทางป้องกันและลดข้อจำกัดนั้น

## 9.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟายมีขั้นตอน ดังนี้

9.5.1 กำหนดปัญหาที่จะศึกษาปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆเป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

9.5.2 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายคือการอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยจะนำเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่นำเชื่อถือได้เพียงใดดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แก่ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ และวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นต้น

9.5.3 การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวน 3 รอบ ดังนี้

1) การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรกโดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยทางไปรษณีย์ที่สอดซองซึ่งจำหน่ายและปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนควรทวงถามสำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรกผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นโดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

2) การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมา สร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating scale) อาจใช้ 5 ระดับเพื่อให้

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้นำน้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยชน์ หรือควรแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญให้เสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม และอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรก และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang)

3) การวิเคราะห์ในรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กล่าวคือถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐานค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไปแล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

กล่าวโดยสรุปเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคตข้อมูลนั้นได้จากการตอบคำถามของผู้เชี่ยวชาญหลายครั้งจนได้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยไม่มีการประชุมหรือการเผชิญหน้ากันของผู้เชี่ยวชาญนับว่าเป็นการจำกัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

## 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คะนิงนิจ อุณหโชค (2546) ได้ทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 โดยใช้เทคนิค EDRF โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล 21 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 มี 6 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน ใช้หลักการความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย 2) การคัดเลือก ใช้กระบวนการคัดเลือกหลายกระบวนการอย่างเสมอภาค 3) การพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาความสามารถด้วยการให้โอกาสในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ท้าทาย 4) การประเมินผล แบบ 360 องศา 5) การให้รางวัล ที่ยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และ 6) อารงรักษา มีการสร้างบรรยากาศที่มีความเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียม จัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) ได้ศึกษา การสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับ Generation Y เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน เป็นการศึกษารวบรวมความเข้าใจที่มีต่อคุณลักษณะของบุคลากรวัยทำงานที่อยู่ใน Generation Y โดยกลุ่มตัวอย่างจากสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 3 องค์กร รวม 15 คน โดยรวบรวมข้อมูลจาก การศึกษาแนวคิด หลักการจากหนังสือ และบทความในวารสาร เอกสารวิชาการ ภาคนิพนธ์ และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษา พบว่า คำจำกัดความของ Generation Y ยังไม่แพร่หลายและเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป ในทัศนะของบุคคลกลุ่มต่าง ที่มีความแตกต่างด้านสถานภาพการทำงาน อายุ และลักษณะของธุรกิจ ทำให้เกิดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถที่มีต่อ Generation Y ทั้งในส่วนที่มีความเหมือนและความแตกต่างกัน ความคาดหวังของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานที่มีความอาวุโสกว่ามีความแตกต่างจาก Generation Y การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการมีเพียงบางส่วนที่คำนึงถึงคุณสมบัติของพนักงานใหม่ที่เข้าสู่องค์กรมากกว่าการเตรียมความพร้อมเพื่อ Generation Y โดยเฉพาะ และความต้องการของ Generation Y มีความต้องการนอกเหนือจากที่องค์กรเตรียมไว้

ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม Generation Y เพื่อประโยชน์ในการรักษาและดึงดูดพนักงานให้ทำงานกับองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่อยู่ในตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นพนักงานที่มีอายุ 21-28 ปี จำนวน 400 คน พบว่า ปัจจัย 5 อันดับแรก ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y คือ 1) ค่าตอบแทน 2) การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน 3) การส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ 4) ความสมดุลในชีวิตทำงานและส่วนตัว และ 5) ลักษณะงานที่มีความท้าทาย และผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่พนักงานกลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญในการพิจารณาเข้าร่วมงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง พบว่า มีการให้ความสำคัญปัจจัย 6 ด้าน สูงสุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านองค์กรและนโยบายในการบริหารงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าและโอกาสได้เรียนรู้ ปัจจัยด้านหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นอกจากนี้ยังพบว่า เหตุผลที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ อยากรับเปลี่ยนงานมี 6 ประเด็น คือ ต้องการค่าตอบแทนที่ดีกว่า ต้องการตำแหน่งงานที่สูงขึ้น งานเดิมไม่ท้าทายความสามารถ ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การเดินทางไม่สะดวก และปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) ได้ทำการสำรวจเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของ Generation Y และแรงจูงใจในการทำงานจากมุมมองของระหว่าง Generation ต่างๆ ที่กำลังทำงานร่วมกันในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่าง Generation Y 101 ตัวอย่าง และ Generation X รวมกับ Baby boomer 102 ตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างแต่ละ Generation มีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของ Generation Y ในหลายปัจจัยแตกต่างกัน สื่อให้เห็นถึงช่องว่างในการรับรู้ที่แตกต่าง

กัน ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า Generation Y เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยภาพรวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่ Generation Y เพศชายให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงานและความสวยงามทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง

พรรณวดี สถิตถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ (2553) ได้ศึกษาทัศนคติของคนรุ่น Generation Y ต่อการทำงานในระบบราชการ ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี-โท มหาวิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาเขตกล้วยน้ำไท ที่มีอายุระหว่าง 18-32 ปี จำนวน 400 คน พบว่า คนรุ่น Generation Y มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางต่อการทำงานในระบบราชการ อันเนื่องมาจากงานราชการยังมีอุปสรรคหรือมีข้อจำกัดการทำงานหลายประการ

ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล (2554) ได้ศึกษา ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Generation Y พึงพอใจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบผู้นำ และลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึงพอใจ ที่จะร่วมงานด้วย โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y ในประเทศไทยจำนวน 415 คน พบว่า Generation Y พึงพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ และพฤติกรรมการนำที่ให้ความชัดเจนแก่พนักงานในเรื่องความรับผิดชอบ และอนุญาตให้ตัดสินใจว่าจะทำงานให้สำเร็จอย่างไร เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบผู้นำแบบผู้ฝึกสอน และผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนตามลำดับ ส่วนรูปแบบสั่งการ บังคับบัญชา เป็นรูปแบบที่ Generation Y พึงพอใจน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ เช่น อายุ รายได้ ตำแหน่งงานของ Generation Y มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในความพึงพอใจในผู้นำรูปแบบต่างๆ

เยาวลักษณ์ โปธิดารา (2554) ได้ศึกษาการจัดการศึกษาทางการพยาบาลสำหรับนักศึกษา Generation Y ด้วยวิธีการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า จากบุคลิกภาพและลักษณะของนักศึกษาพยาบาล Generation Y มีความเป็นตัวของตัวเอง คิดเร็ว ทำเร็ว ปรับปรุงเร็ว ชอบความท้าทาย มีวิถีชีวิตที่ทันสมัย นิยมสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำยุค มีความมั่นใจในตัวเองสูง คิดนอกกรอบ เชี่ยวชาญเทคโนโลยี แต่มีความสนใจสิ่งแวดล้อมลดลง มีสมาธิสั้น ดังนั้นการสอน ผู้สอนต้องให้ความสนใจ กำลังใจ ให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ มอบงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ กิจกรรมการสอนต้องเร้าใจ ผู้สอนต้องปรับตัวหรือเข้าใจนักศึกษาพยาบาล Generation Y ให้ลึกซึ้ง และมีการคิดค้นนวัตกรรม หรือพัฒนาวิธีการสอนและรูปแบบการสอนใหม่ๆ ซึ่งไม่ควรใช้การสอนบรรยายเพียงอย่างเดียว ควรมีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นต้น ในการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้สอนมีทักษะทางเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของนักศึกษาพยาบาล Generation Y

Melanie et al. (2008) ได้ศึกษาเรื่อง Creating a Healthy Workplace for New-Generation Nurses ในพยาบาลจบใหม่ จำนวน 309 คน เพื่อหารูปแบบของสิ่งแวดล้อมในการทำที่สนับสนุนด้านจิตวิทยาต่อพยาบาลรุ่นใหม่ โดยมีกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ประสิทธิภาพมุ่งเน้นไปที่ 3 ส่วนหลัก คือ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากร พัฒนาสนับสนุนทีมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดจำนวนการลาออก ผลการวิจัย พบว่า ร้อยละ 56.7 ทำงานมากกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี ร้อยละ 40.7 ทำงาน 2-3 ปี ร้อยละ 58.3 มีอิสระในการตัดสินใจต่ำ ร้อยละ 57.6 ได้รับการสนับสนุนน้อย ร้อยละ 29.4 มีความตึงเครียดในงานสูง และร้อยละ 58.6 ไม่มีความสมดุลระหว่างงานกับค่าตอบแทน

พยาบาล Generation Y ต้องการให้องค์กร นำเสนอผลงานของเขา และต้องการค่าตอบแทน นอกจากนั้นความเครียดเกิดจากภาระงานมาก ข้อจำกัดเรื่องเวลาและผู้ป่วยที่ซับซ้อนขึ้น ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการปรับปรุงทิศทางและพัฒนากลยุทธ์เฉพาะ Generation Y เพื่อการจัดการกับความไม่สมดุลของงานกับผลตอบแทน และเราจะสามารถ เปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้างเพื่อเพิ่มสิ่งตอบแทนภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

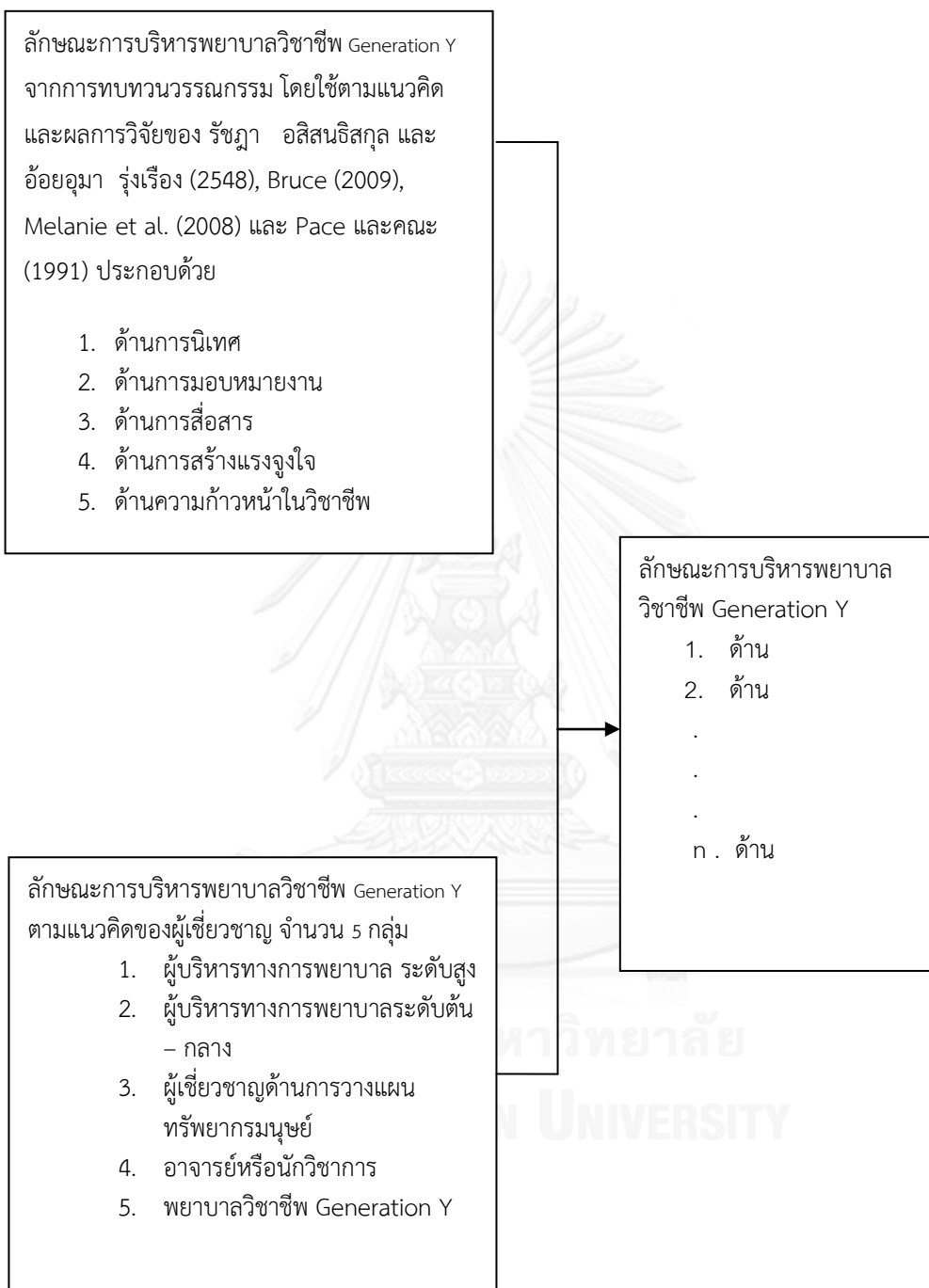
Melanie and Marian (2007) ได้ศึกษา อุปสรรคเข้าถึงงานวิจัยของพยาบาล ใน พยาบาล จำนวน 1100 คน เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ทำให้โรงพยาบาลชุมชน ไม่สามารถเข้าถึงงานวิจัย โดยใช้เครื่องมือ “The BARRIERS to Research Utilization Scale” พบว่า อุปสรรค คือ ลักษณะองค์กร ไม่เอื้ออำนวย คือไม่มีเวลาในการให้ไปศึกษา และแม้จะศึกษามากก็ทำอะไรไม่ได้ (เปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้) สิ่งที่ค้นพบ พยาบาล Generation X (อายุ 30-45ปี) พยายามปรับตัวให้เข้ากับงาน แต่ Generation Y พยายามปรับงานให้เข้ากับชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 1 ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จากการทบทวนวรรณกรรม

ลักษณะการบริหาร พยาบาล	ทบทวน วรรณกรรม								
	ธีรพงศ์ บูรณวรศิลป์(2553)	รัชฎา อีสสินธิสกุล (2548)	คะนิงนิจ อุณหโชค (2546)	สุรพงษ์ มาลี (2551)	ชัยวัฒน์ ไพฑูรย์(2551)	เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552)	เยาวลักษณ์ โพธิ์ดารา (2554)	Melanie et al. (2008)	Bruce (2009)
1. ด้านการนิเทศ	✓		✓	✓					✓
2. ด้านการมอบหมายงาน			✓	✓	✓		✓		✓
3. ด้านการสื่อสาร				✓					✓
4. ด้านการสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการบริหารคน Generation Y และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการทบทวนวรรณกรรม โดยใช้ตามแนวคิดและผลการวิจัยของ รัชฎา อีสสินธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง (2548), Bruce (2009), Melanie et al. (2008) และ Pace และคณะ (1991) นำมาบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

## 11. กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการ และพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตาม การศึกษาของ Macmillan (1971 อ้างถึงใน ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530) ที่ การคัดเลือก ผู้เชี่ยวชาญเป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร บุคลากร Generation Y ได้มาจากการค้นหาประวัติการทำงาน ผลงานที่ปรากฏเอกสารที่เผยแพร่ ทางวิชาการ และจากผลงานที่ได้รับรางวัล หลังจากนั้นติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามความสมัครใจ ในการเข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยนี้ โดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ในแต่ละกลุ่มดังนี้

#### 1. กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับสูง จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า และได้รับการศึกษา/อบรมเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล

1.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งบริหารทางการพยาบาลระดับสูง เช่น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ไม่น้อยกว่า 3 ปี

1.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทางการพยาบาล

ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงในการวิจัยนี้ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล รอง ผู้อำนวยการฝ่ายการบริการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารพยาบาล

#### 2. กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้น – กลาง จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า และได้รับการศึกษา อบรมเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล

2.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งบริหารทางการพยาบาลระดับต้น- กลาง ไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทางการพยาบาล



ผู้บริหารทางการแพทย์บาลระดับต้น – กลาง ในการวิจัยนี้ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารทางการแพทย์บาลและเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า และได้รับการศึกษา/ บรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 3 ปี

3.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการวิจัยนี้ ได้แก่ บุคคลที่ทำงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในองค์กรพยาบาล และหน่วยงานภายนอก ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน มากกว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มอื่นๆ เพราะหน่วยงานภายนอกมีบุคลากร Generation Y จำนวนมากทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะนำมาปรับใช้กับองค์กรพยาบาลได้

4. อาจารย์หรือนักวิชาการ จำนวน 3 คน คุณสมบัติ ดังนี้

4.1 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป

4.2 มีประสบการณ์ด้านการสอน และการบริหารการพยาบาล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/หรือมีส่วนร่วมในการบริหารการพยาบาล/การบริหารทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ หรือนักวิชาการ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักวิชาการ อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ด้านการสอน และการบริหารการพยาบาล หรือเขียนบทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาล/การบริหารทรัพยากรมนุษย์

5. กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

5.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า ในสาขาวิชาการพยาบาล

5.2 เป็นผู้ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือผู้รับบริการ

พยาบาลวิชาชีพ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2524-2543 หรือมีอายุตั้งแต่ 20-32 ปี ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็น และความต้องการเกี่ยวกับลักษณะการบริหารที่ Generation Y ต้องการ

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ในการรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในแต่ละด้าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2

ชุดที่ 3 แบบสอบถาม ในลักษณะมาตราส่วน 5 ระดับ โดยเพิ่มค่ามัธยฐานของผู้เชี่ยวชาญ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญของข้อคำถามแต่ละข้อ และตำแหน่งของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อให้ได้ทราบคำตอบของตนเอง และของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดก่อน ทบทวนคำตอบของตนเอง เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

## การสร้างเครื่องมือ

### การสร้างแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1

เพื่อกำหนดแนวคิด ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำราการบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำมาบูรณาการเพื่อให้ได้แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

**ขั้นที่ 2** สร้างแบบสัมภาษณ์ จากการบูรณาการเอกสารในขั้นที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด กำหนดเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่งปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้ผู้เชี่ยวชาญกรอรายละเอียดในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด ตามแนวคิดของ Bruce (2009) และ Pace และคณะ (1991) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น โดยอิสระจากข้อคำถามดังนี้

1) ท่านคิดว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะอย่างไร

**ขั้นที่ 3** นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม

## การสร้างแบบสอบถาม รอบที่ 2

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เรื่อง ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ตามแนวคิดของ Bruce (2009) และ Pace และคณะ (1991) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในแต่ละด้าน โดยมีข้อคำถามเป็นรายการความน่าจะเป็นที่เกิดจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์รอบที่ 1 และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ มีวิธีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำข้อความที่มีเนื้อหาในลักษณะเดียวกันมารวมกันเข้าด้วยกัน จัดหมวดหมู่เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Bruce (2009) และ Pace และคณะ (1991) และจากการบูรณาการเอกสารและทบทวนวรรณกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยผู้วิจัยนำด้านการนิเทศและการมอบหมายงานรวมกัน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นเรื่องที่ใหญ่จะทำไปพร้อมกัน และนำด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมกับด้านการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรสามารถนำมารวมกันได้ และเพิ่มด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้ป่วยเนื่องจากเป็นด้านที่สำคัญในการบริหารบุคลากร สรุปรวมได้ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ทั้งหมด 4 ด้าน รวม 83 ข้อ

- |                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| 1) ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้ป่วย | จำนวน 18 ข้อ |
| 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน          | จำนวน 33 ข้อ |
| 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ               | จำนวน 22 ข้อ |
| 4) ด้านการสื่อสาร                     | จำนวน 10 ข้อ |

## 2. จัดทำแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

5 ระดับ โดยกำหนดข้อความความน่าจะเป็น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าแต่ละข้อความมีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับใด ตั้งแต่ระดับมากที่สุด - น้อยที่สุด (คะแนนตั้งแต่ 5 - 1) ดังตัวอย่างดังนี้

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน							
1.	สายการบังคับบัญชาชัดเจน						
	.....						
83.	เปิดโอกาสให้นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาตนเอง						

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในการตอบแบบคำถามรอบที่ 2 มีดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมาก
- 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อย
- 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของข้อความลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y
4. ปรับแก้ข้อความตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ข้อความลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y มีความชัดเจน นำไปใช้เก็บข้อมูลรอบที่ 2 (รายละเอียดของแบบสอบถามดังภาคผนวก ค)

### การสร้างแบบสอบถาม รอบที่ 3

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เรื่องลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y เป็นแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มความน่าจะเป็นของแต่ละข้อของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญประกอบการพิจารณาตัดสินยืนยันความเหมาะสมในลักษณะการ

บริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ตามความคิดเห็นเดิมหรือพิจารณาเปลี่ยนแปลงระดับความ น่าจะเป็นให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มา คำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของข้อความแต่ละข้อ สรุปข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 2 วิเคราะห์ ร่วมกับข้อเสนอแนะของ อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความเหมาะสมในการปรับแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ

2. สร้างแบบสอบถามจากข้อความเดิม แต่มีการปรับปรุงข้อความ รวมข้อความและ เพิ่มข้อความ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากรอบที่ 2 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับเหมือนรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และ ตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบ ในรอบที่ 3 มีทั้งหมด 4 ด้านคงเดิม ประกอบด้วยข้อความย่อย 71 ข้อ และมีการปรับข้อความย่อยดังนี้

1) ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 2 ข้อ เพิ่มเติม 1 ข้อ รวมข้อความจำนวน 20 ข้อ

2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะและรวมเป็น ข้อเดียวกัน 4 ข้อ และปรับย้ายข้อความไปด้านการสร้างแรงจูงใจ 3 ข้อ รวมข้อความ จำนวน 27 ข้อ

3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะและรวมเป็นข้อเดียวกัน 3 ข้อ ปรับย้ายมาจากด้านการนิเทศและมอบหมายงาน 3 ข้อ เหลือข้อความ จำนวน 17 ข้อ

4) ด้านการสื่อสาร ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะและรวมเป็นข้อเดียวกัน 2 ข้อ เหลือข้อความจำนวน 7 ข้อ

3. ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ สรุปข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจาก แบบสอบถามรอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความเหมาะสมใน การปรับแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ

4. ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยควอไทล์ (Inter quartile rang) แสดงความ สอดคล้องกันของแต่ละข้อความของการตอบและตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 แสดงไว้ ในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย เครื่องหมายดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

ค่าพิสัยควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $\text{—}$

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์  $\times$

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1.	ด้านการนิเทศและ มอบหมายงาน การจัดอัตรากำลังที่ เหมาะสมกับปริมาณงาน	5 4 3 2 1 Md IR	4 3 2 1 Md IR	3 2 1 Md IR	2 1 Md IR	1 Md IR	4.65	1.07	

โดยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความนั้น หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงผลประกอบในข้อนี้ๆ

5. แบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 (รายละเอียดของแบบสอบถามดังภาคผนวก ค)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1

1.1 ดำเนินการทำหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน

1.2 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ แนะนำตัวและนัดหมายการส่งเอกสารรายละเอียด เกี่ยวกับข้อมูลประชากรตัวอย่าง แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และโครงร่างวิทยานิพนธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการนัดหมายสัมภาษณ์

1.3 การส่งเอกสาร นำส่งด้วยตนเอง 10 คน ส่งทางไปรษณีย์ 10 คน พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อทบทวนกำหนดนัดหมายล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

1.4 การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ โดยจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง กระดาษสำหรับจดบันทึกย่อ หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent form) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย โทรศัพท์ไปสอบถามเพื่อยืนยันกำหนดการนัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ดำเนินการ ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง จำนวน 8 คน โดยในวันนัดสัมภาษณ์เดินทางไปยังสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 30 นาที ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงและเอกสารอีกครั้ง โทรศัพท์ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเมื่อถึงเวลานัด เพื่อขอพบและเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการแนะนำตัว บอกถึงรายละเอียดโครงการวิจัย เหตุผลและประโยชน์ของการวิจัย วิธีการวิจัยที่ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 ครั้งและตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญเซ็นใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความยินดีและสมัครใจให้ความร่วมมือในการวิจัย โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45 – 60 นาที

2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ จำนวน 8 คน ผู้วิจัยมีการเตรียมตัวเหมือนกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพียงแต่ไม่ต้องเดินทางไปพบ และเพิ่มเติมในเรื่องตรวจสอบความพร้อมของโทรศัพท์ การบันทึกเสียงด้วยโทรศัพท์ ให้มีความพร้อมและแบตเตอรี่ไม่หมดระหว่างการสัมภาษณ์ รายละเอียดการสัมภาษณ์เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3) ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์และต้องการเขียนแสดงความคิดเห็น จำนวน 4 คน โดยให้เหตุผลว่า จะแสดงความคิดเห็นได้ครอบคลุมมากกว่า สะดวก รวดเร็ว และประหยัดเวลาว่าการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะส่งข้อความที่เป็นแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญพร้อมเอกสารอื่นๆ โดยจะเตรียมซองเปล่าจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ส่งกลับแบบจดหมายด่วนพิเศษ (EMS) และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับไม่เกินสองสัปดาห์หลังจากได้รับแบบสัมภาษณ์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์ เมื่อมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

1.5 ในการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกย่อระหว่างการสัมภาษณ์ คำถามตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ตั้งใจฟัง สรุปตามประเด็น สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมจนครอบคลุมประเด็นทั้งหมด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด โดยไม่มีการถามนำ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-45 นาที หลังจากสัมภาษณ์ ผู้วิจัยชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลรอบต่อไป รวมทั้งวัน เวลา ที่จะส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ยืนยันว่าจะลบทำลายเทปทิ้งทันทีหลังสิ้นสุดการวิจัย และกล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ

1.6 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่ 3 กรกฎาคม 2556 ถึง 7 สิงหาคม 2556 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 36 วัน

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2

2.1 ส่งแบบสอบถามชุดที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้งหมด พร้อมทั้งแนบของแปล่าหน้าซองถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษทุกฉบับ เพื่อให้ความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยนำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 16 คน และนำส่งด้วยตนเองจำนวน 4 คน ใช้เวลา 3 วัน และกำหนดวัน เวลา ในการรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ภายใน 2 สัปดาห์ เมื่อครบกำหนดตามวัน เวลา หากยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญคนใด ผู้วิจัยได้ติดตามสอบถามทางโทรศัพท์

2.2 เมื่อครบกำหนดเวลาได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 11 ชุด ยังไม่ได้รับอีก 9 ชุด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางคนติดภารกิจ ไม่สามารถส่งแบบสอบถามกลับมาได้ตามกำหนด ผู้วิจัยจึงติดตามสอบถามทางโทรศัพท์จนได้รับคืนมาทั้งหมดอีก 9 ชุด รวมได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 20 ชุด

2.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่ 6 ตุลาคม 2556 ถึง 11 พฤศจิกายน 2556 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 36 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ 20 ฉบับ

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

3.1 ส่งแบบสอบถามชุดที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มทั้งหมด โดยใส่ซอง แนบของแปล่าหน้าซองถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษทุกฉบับ เพื่อยืนยันความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยนำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 16 คน และนำส่งด้วยตนเองจำนวน 4 คน ใช้เวลา 2 วัน และกำหนดวัน เวลา ในการรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ภายใน 2 สัปดาห์ เมื่อครบกำหนดตามวัน เวลา หากยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้ติดตามสอบถามทางโทรศัพท์

3.2 เมื่อครบกำหนดเวลาได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 15 ชุด ยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนอีก 5 ชุด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางคนติดภารกิจ ไม่สามารถส่งแบบสอบถามกลับมาได้ตามกำหนด ผู้วิจัยจึงติดตามสอบถามทางโทรศัพท์จนได้รับคืนมาทั้งหมดอีก 5 ชุด รวมได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 20 ชุด

3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่ 26 พฤศจิกายน 2556 ถึง 19 ธันวาคม 2556 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 23 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ 20 ฉบับ



## การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยในรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และ รอบที่ 3 เป็นการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละรอบ ดังนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

ถอดเทปการสัมภาษณ์ที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน ทันทีหลังการสัมภาษณ์ สิ้นสุด นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เปรียบเทียบกับแนวคิดจากการบูรณาการเอกสารและจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา หากเนื้อหาใดยังไม่ครอบคลุม นำกลับไปสอบถามเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญหรือสอบถามเพิ่มเติมทางโทรศัพท์ จนได้เนื้อหาครอบคลุมการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ตามกรอบแนวคิดของ Bruce (2009) และ Pace และคณะ (1991) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเดิมประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 ดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน คำนวณจากสูตร (กานดา พุนลาภทวี, 2539)

$$Md = L + \frac{i(N/2 - \Sigma F)}{f}$$

Md คือ ค่ามัธยฐาน

L คือ ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

$\Sigma F$  คือ ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นขีดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนชั้นที่มีมัธยฐาน

f คือ ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

i คือ ความกว้างของอันตรภาคชั้น

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (กานดา พูนลาภทวี, 2539)

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คำนวณจากสูตร (ชนิษฐา วิทยานุนาส, 2530)

$$IR = Q_3 - Q_1$$

โดยคำนวณหา  $Q_3$  และ  $Q_1$  จากสูตร

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

$Q_1$	คือ	ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 1
$L_{Q_1}$	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นที่ควอไทล์ที่ 1 อยู่
$N$	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
$F$	คือ	ความถี่สะสมของชั้นก่อนควอไทล์ที่ 1
$f_{Q_1}$	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ที่ 1
$i$	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้นควอไทล์ที่ 1

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

$Q_3$	คือ	ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 3
$L_{Q_3}$	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นที่ควอไทล์ที่ 3 อยู่
$N$	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
$F$	คือ	ความถี่สะสมของชั้นก่อนควอไทล์ที่ 3
$f_{Q_3}$	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ที่ 3
$i$	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้นควอไทล์ที่ 3

การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile rang : IR) (ชินิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่าไม่เกิน 1 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ข้อความดังกล่าว มีความสอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่ามากกว่า 1 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ข้อความดังกล่าว ไม่มีความสอดคล้องกัน

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้ออีกครั้ง เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยพิจารณาจากผลการคำนวณในแต่ละข้อความที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 พิจารณาความสอดคล้องของข้อความจากค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1 และคำตอบที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่เกินร้อยละ 15 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Limestone and Turoff, 1975)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 พบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันระดับมากที่สุด ข้อความที่มีความมัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก สำหรับการศึกษารound นี้ค่าพิสัยควอไทล์ของทุกข้อความมีค่าน้อยกว่า 1 และการเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 8.54 (ดังแสดงในภาคผนวก จ) ผู้วิจัยจึงยุติการส่งแบบสอบถามและสรุปผลการวิจัย

### การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน พ.ศ. 2556 และได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูล ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัย (Information sheet) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย โดยให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทราบว่าผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ และแบบสอบถามไม่มีการระบุชื่อ-นามสกุลของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย แบบสอบถามจะเก็บเป็นความลับและทำลายเทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ทันทีเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ผลการวิจัยจะสรุปและนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ที่ไม่สามารถเชื่อมโยงอ้างอิงไปถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยได้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารทางการพยาบาล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการ และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์ทันทีหลังสิ้นสุดการสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรม ได้ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำนวน 4 ด้าน และลักษณะย่อยจำนวน 83 ข้อ นำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 2 ดังนี้ (รายละเอียดดังภาคผนวก จ)

1. ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าผู้ป่วย ประกอบด้วยลักษณะย่อย จำนวน 18 ข้อ คือ 1) เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y 2) มีความไวและตื่นตัวต่อเหตุการณ์ และบรรยากาศที่ส่งผลต่อการทำงาน 3) สนใจและสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม 4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย 5) พร้อมให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่พยาบาล Generation Y ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 6) มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล 7) สามารถเผชิญและจัดการกับความเครียดของตนเองได้ 8) ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ 9) มีความรับผิดชอบสูง 10) น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ 11) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 12) มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ 13) มนุษย์สัมพันธ์ดี 14) บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล 15) เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งเรื่องงานและความประพฤติส่วนตัว 16) ระบุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ต้องการปฏิบัติให้ชัดเจน 17) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ 18) ใช้กลยุทธ์กระตุ้นการสร้างความร่วมมือภายในทีมและการแข่งขันระหว่างทีม

2. ด้านการนิเทศและการมอบหมายงาน ประกอบด้วยลักษณะย่อย จำนวน 33 ข้อ คือ 1) มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน 2) มีอัตรากำลังเหมาะสมตามปริมาณภาระงาน 3) ส่งเสริมให้พยาบาล Generation Y มีโอกาสพัฒนาตนเอง 4) ส่งเสริมให้พยาบาล Generation Y มีโอกาสในการพัฒนา

ความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 5) ส่งเสริมให้พยาบาล Generation Y พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น การศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม 6) อบรมพยาบาลพี่เลี้ยงที่จะมอบหมายให้มาดูแลพยาบาล Generation Y ให้มีความเข้าใจในความแตกต่างของพยาบาลแต่ละรุ่นอายุ 7) เลือกวิธีการสอนงาน ที่เหมาะสม เป็นต้น 8) สอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง 9) นิเทศงานโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ 10) พัฒนาความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพ 11) ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ 12) พัฒนาทักษะในการบริหารจัดการตนเองให้เกิดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 13) เน้นการเรียนรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์ มากกว่าทฤษฎี 14) พัฒนาทักษะในการตัดสินใจ 15) พัฒนาพยาบาล Generation Y หลากหลายวิธีเพื่อให้เกิดท้าทายสนุกสนาน 16) จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความมีน้ำใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น 17) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน 18) อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 19) สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง 20) เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง 21) มีการแจ้งและตกลง เรื่องที่จะประเมิน วิธีการระยะเวลาประเมิน ก่อนทุกครั้ง 22) ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Generation Y 23) ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ 24) มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์ มากกว่าพฤติกรรม 25) แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและโอกาสการพัฒนา พร้อมระบุเหตุผล 26) เปิดโอกาสให้นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาตนเอง 27) มอบหมายงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่สามารถร่วมงานกันได้ 28) สนับสนุนให้คนแต่ละรุ่นอายุมีโอกาสทำงานร่วมกัน 29) มอบอำนาจอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร 30) เปิดโอกาสให้วางแผนการทำงานของตนเอง โดยกำหนดเวลาและกฎเกณฑ์ให้อย่างชัดเจน 31) มอบหมายงานด้วยวิธีการขอความร่วมมือ มากกว่าการสั่งการ 32) มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ และ 33) จัดตารางการปฏิบัติงาน แบบยืดหยุ่น เข้ากับวิถีชีวิตของพยาบาล Generation Y

3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยลักษณะย่อย จำนวน 22 ข้อ คือ 1) ยกย่องชมเชยพยาบาล Generation Y ที่มีผลงานดีเด่น 2) ชมเชยผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร เช่น ทาง E-mail ทางอินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ค 3) ชมเชยหรือให้รางวัลอย่างรวดเร็วเมื่อพยาบาล Generation Y ทำความดี 4) ชมเชยหรือให้รางวัลแก่พยาบาล Generation Y ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 5) ชมเชยหรือให้รางวัลเมื่อพยาบาล Generation Y ปฏิบัติบรรลุ เป้าหมายและประสิทธิภาพสูงในการทำงาน 6) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น การสังสรรค์ หรือ การไปเที่ยวต่างจังหวัด 7) จัดสถานที่ทำงาน ให้ สะดวก สวยงาม ทันสมัย 8) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม 9) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพตั้งแต่เข้าปฏิบัติงานและมีการปรับให้เหมาะสมทุกปี 10) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน 11) จัด

สวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น หอพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย 12) ติดตามปรับปรุง อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ สวัสดิการให้พยาบาล Generation Y รู้สึกทัดเทียมกับที่อื่น 13) กำหนดค่าตอบแทนล่วงเวลาอย่างเหมาะสม 14) จ่ายโบนัสอย่างยุติธรรมและยึดตามผลการปฏิบัติงาน 15) เพิ่มค่าตอบแทนในกลุ่ม Talent ที่มีผลงาน 16) ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายระยะสั้น เช่น ตั๋วชมภาพยนตร์ บัตรรับประทานอาหาร ทัวร์ท่องเที่ยวต่างประเทศ 17) ให้ของขวัญในวันสำคัญ เช่น วันเกิด หรือ วันสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น 18) จัดวันหยุดพักผ่อน ประจำปีให้สมดุลกับการทำงาน 19) เน้นสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตามวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล 20) จัดสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีเอื้ออำนวยต่อการทำงานและวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล 21) จัดให้มีชมรมต่างๆ เพื่อให้พยาบาล Generation Y ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน และ 22) สร้างบรรยากาศองค์กร โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

4. ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วยลักษณะย่อย จำนวน 10 ข้อ คือ 1) จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย 2) มีช่องทางติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง 3) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารสื่อสารผ่านสื่อสังคม online ต่าง ๆ เช่น ทวิตเตอร์ ไลน์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม เป็นต้น 4) มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ตลอดเวลา 5) มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา 6) มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น 7) จัดเวทีเพื่อตกลงเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติต่างๆ อย่างชัดเจนก่อนการทำงาน 8) สร้างบรรยากาศให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย 9) ปฐมนิเทศชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ สวัสดิการ และความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน และ 10) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของข้อความแต่ละข้อ หากค่ามัธยฐานมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันหลังการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y สอดคล้องกันทุกข้อ นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าพร้อมแสดง ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม นำไปเก็บข้อมูลรอบที่ 3 เพื่อยืนยันคำตอบและให้เหตุผลประกอบคำตอบที่อยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

นำแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายในรอบที่ 2 ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 -4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก และข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันระดับมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y สอดคล้องกันทุกข้อ และพบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 8.45 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงยุติการส่งแบบสอบถาม นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยลักษณะการบริหาร 4 ด้าน มีลักษณะย่อย 71 ข้อ เรียงลำดับความสำคัญของลักษณะ และลักษณะย่อยตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านคุณลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 20 ข้อ 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน จำนวน 27 ข้อ 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ จำนวน 17 ข้อ 4) ด้านการสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ

สรุปผลการวิจัย โดยแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ในรูปของตาราง และแสดงสรุปผลการวิจัยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 เป็นรายด้าน เรียงลำดับความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y แต่ละด้าน และลักษณะย่อยตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้



### 1. ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ข้อ	ลักษณะการบริหาร	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความสำคัญ	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
1.	เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Gen Y	5	0	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
2.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
3.	มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล	5	0	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
4.	มีความรับผิดชอบสูง	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
5.	มีความรอบรู้ในทุกเรื่อง	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
6.	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
7.	มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ	5	0.75	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
8.	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
9.	บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล	5	0.75	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
10.	ระบுவัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ต้องการที่ชัดเจน	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
11.	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับได้ชัดเจน	5	0	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยลักษณะการบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่ เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y, เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย, มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล, มีความรับผิดชอบสูง, มีความรอบรู้ในทุกเรื่อง, มีวุฒิภาวะทางอารมณ์, มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ, มีมนุษยสัมพันธ์ดี, บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล, ระบுவัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ต้องการที่ชัดเจน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับได้ชัดเจน

## 2. ด้านการนิเทศและการมอบหมายงาน

### ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ข้อ	ลักษณะการบริหาร	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความสำคัญ	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
1.	ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
2.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
3.	อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
4.	สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง	5	0.75	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
5.	เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง	5	0.75	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
6.	ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Gen Y	5	0.75	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
7.	ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
8.	แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและโอกาสการพัฒนา พร้อมระบุเหตุผล	5	0	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
9.	มอบหมายงานเป็นทีม	4	1	มาก	4	0	มาก

จากตารางที่ 3 ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด และระดับมาก โดยลักษณะการบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่ ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ, ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน, อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร, สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง, เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง, ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Generation Y, ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้, แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและโอกาสการพัฒนา พร้อมระบุเหตุผล และมอบหมายงานเป็นทีม

### 3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสร้างแรงจูงใจ จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ข้อ	ลักษณะการบริหาร	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความสำคัญ	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
1.	ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
2.	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เหมาะสม	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
3.	สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
4.	สนับสนุนการจัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ เช่น หอพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย	5	0.75	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสร้างแรงจูงใจพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยลักษณะการบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่ ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว, วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เหมาะสม, สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน และสนับสนุนการจัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ เช่น หอพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย

#### 4. ด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสื่อสาร จากข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ข้อ	ลักษณะการบริหาร	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความสำคัญ	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
1.	จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
2.	สร้างกลุ่มสื่อสารทางสื่อสังคมออนไลน์ให้มีความทันสมัยและมีความเร็วสูง	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
3.	มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น	5	0	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
4.	มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด
6.	ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว	5	1	มากที่สุด	5	0	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสื่อสาร พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยลักษณะการบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่ จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย, สร้างกลุ่มสื่อสารทางสื่อสังคมออนไลน์ให้มีความทันสมัยและมีความเร็วสูง, มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น, มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา และให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นำมาเป็นข้อสรุปในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย จากการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะของ Generation Y ทั้งในและต่างประเทศมาบูรณาการ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย มีการเก็บข้อมูลโดยการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 รอบ โดยการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล และผู้เชี่ยวชาญบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงพยาบาล Generation Y จำนวน 20 คน จำแนกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับสูง จำนวน 5 คน 2) กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้น-กลาง จำนวน 4 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน 4) อาจารย์หรือนักวิชาการ จำนวน 3 คน และ 5) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ หรือให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนตอบ ในการรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ชุดที่ 2 แบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในแต่ละด้าน และรายการในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ชุดที่ 3 แบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วน 5 ระดับ โดยเพิ่ม คำมธยฐานของผู้เชี่ยวชาญ และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญของข้อคำถามแต่ละข้อ และตำแหน่งของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ทราบคำตอบของตนเอง และของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดก่อนทบทวนคำตอบของตนเอง เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ รวมทั้งสิ้น 95 วัน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่ 3 กรกฎาคม 2556 ถึง 7 สิงหาคม 2556 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 36 วัน ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่ 6 ตุลาคม 2556 ถึง 11 พฤศจิกายน 2556 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 36 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ 20 ฉบับ ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่ 26 พฤศจิกายน 2556 ถึง 19 ธันวาคม 2556 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 23 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ 20 ฉบับ

สรุปผลการวิจัยลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y เรียงลำดับลักษณะการบริหารแต่ละด้าน และเรียงลำดับลักษณะการบริหารย่อยตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ลักษณะที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก และลักษณะที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ประกอบด้วย ลักษณะการบริหาร 4 ด้าน และมีลักษณะย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันทั้งหมด 29 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้ป่วย จำนวน 11 ข้อ เป็นลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 และผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่
  - 1) เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y
  - 2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย
  - 3) มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล
  - 4) มีความรับผิดชอบสูง
  - 5) มีความรอบรู้ในทุกเรื่อง
  - 6) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
  - 7) มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
  - 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
  - 9) บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล
  - 10) ระบุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ต้องการให้ชัดเจน
  - 11) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับได้ชัดเจน (ตารางที่ 2)
2. ด้านการนิเทศและการมอบหมายงาน จำนวน 9 ข้อ เป็นลักษณะที่มีผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและมาก โดยลักษณะการบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่
  - 1) ปลุกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ
  - 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน
  - 3) อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร
  - 4) สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง
  - 5) เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง
  - 6) ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Generation Y
  - 7) ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้
  - 8) แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและโอกาสการพัฒนา พร้อมระบุเหตุผล และ
  - 9) งานมอบหมายงานเป็น (ตารางที่ 3)
3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ จำนวน 4 ข้อ เป็นลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 และผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่
  - 1) ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว
  - 2) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจนเหมาะสม
  - 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน และ
  - 4) สนับสนุนการจัดสวัสดิการให้ดึงดูดใจ เช่น หอพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย (ตารางที่ 4)

4. ด้านการสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยลักษณะการบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน ได้แก่ 1) จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย 2) สร้างกลุ่มการสื่อสารทางสื่อสังคมออนไลน์ให้มีความทันสมัย และมีความเร็วสูง 3) มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น 4) มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา และ 5) ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว (ตารางที่ 5)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยที่พบในการศึกษานี้ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามประเด็น ดังนี้

#### 1. ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน และมีลักษณะที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การเข้าใจในลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล มีความรับผิดชอบสูง มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับได้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารของ Bruce (2009) ที่เสนอสิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือ การเข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของ คน Generation Y หาเวลาพูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรกในเรื่องข้อตกลงต่างๆ สอดคล้องกับ สุรพงษ์ มาลี (2551) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาต้องยอมให้ใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ลงไปควบคุมในเรื่องจุกจิก เรื่องเล็กๆ และจากแนวคิดของ Kotter (1990) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญ คือ ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ อภิปรายได้ว่า ในการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำเป็นต้องมีลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล (2554) ที่ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Generation Y พึงพอใจพบว่า ผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ และพฤติกรรมการนำที่ให้ความชัดเจนแก่พนักงานในเรื่องความรับผิดชอบ และอนุญาตให้ตัดสินใจแนวทางการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งในฐานะผู้บริหารทางการพยาบาลจึงควรมีการจัดการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมีการจัดเนื้อหาการอบรม เกี่ยวกับลักษณะของ Generation Y เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน Generation Y มากขึ้น ลดปัญหาระหว่างการดำเนินงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน

จากการศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน และลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ปลุกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Generation Y พร้อมระบุเหตุผล (MD = 5, IR = 0) อภิปรายได้ว่า จากการศึกษารายชื่อของ รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) พบว่า Generation Y มีอิสระทางความคิด และการบริหารจัดการด้วยตนเอง แต่ยังขาดประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ สมสมัย สุธีสานต์ (2551) ที่กล่าวว่า ต้องมีการนิเทศและมอบหมายงานต้องมุ่งความสัมพันธ์ การจูงใจ และการมีส่วนร่วม เน้นความต้องการ และความแตกต่างของบุคคล และจาก Levinson (1996) ที่กล่าวว่า คนรุ่นใหม่เป็นกลุ่มคนที่มีความอิสระสูง ดังนั้นเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กร จึงมีความคาดหวังที่สูงกว่าแค่ปัจจัยพื้นฐาน แต่คาดหวังว่าจะสามารถทำงานได้อย่างอิสระ ในการทำงานให้สำเร็จและเป็นที่ยอมรับ ในฐานะผู้บริหารจึงควรมีการจัดการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลตลอดเวลา เพราะการพยาบาลเป็นการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม ซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ โดยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ทำให้เกิดโรคใหม่ๆ และผู้ป่วยมีความซับซ้อนขึ้น ผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการให้ พยาบาล Generation Y มีทักษะต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Pace และคณะ (1991) ที่กล่าวว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรขององค์กรที่ทำให้ห้องปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงต้องมีการเตรียมบุคลากรให้ได้รับการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถและความคิด ดังนั้นในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารระดับต้น จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศ และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับลักษณะของ Generation Y ที่มีความแตกต่างๆ กับ Generation อื่นๆ ควรมีการจัดฝึกอบรมที่แตกต่าง เช่น การอบรมเรื่อง คุณค่าวิชาชีพ วัฒนธรรมในการทำงาน สำหรับ Generation Y

## 2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันและมีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจนเหมาะสม สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล (MD = 5, IR = 0) ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom หรือ Expectation theory (1964) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจของแต่ละคนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่



ได้รับ หรือที่คิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ซึ่งส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่บุคคลจะมีหรือไม่ หรือมีมากน้อยย่อมขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ และจากการศึกษาของ ชัยวัฒน์ โปนุพงศ์ (2551) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม Generation Y พบว่า ปัจจัย 5 อันดับแรก ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y คือ 1) ค่าตอบแทน 2) การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน 3) การส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ 4) ความสมดุลในชีวิตทำงานและส่วนตัว และ 5) ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ตามที่ Zemke, Raines, and Filipczak (2000) กล่าวว่า Generation Y เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการรายได้สูง ต้องการความก้าวหน้าเร็ว ไม่ชอบการผูกมัด รักอิสระ ไม่สู้งาน มองหางานในองค์กรที่มั่นคง มีความทะเยอทะยาน คาดหวังที่จะเห็นการตอบรับอยู่ตลอดเวลา มีจุดมุ่งหมายที่สูงและผลตอบแทนที่คุ้มค่า ต้องการความก้าวหน้าและการตอบแทนด้านรางวัล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการศึกษาของรัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง (2548) ที่พบว่า การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน จะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน กำหนดงบประมาณด้านสวัสดิการของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง (cafeteria welfare) และการจูงใจ โดยการจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Melanie et al. (2008) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Creating a Healthy Workplace for New-Generation Nurses ในพยาบาลจบใหม่ จำนวน 309 คน พบว่า พยาบาล Generation Y ต้องการให้องค์กร ยอมรับในผลงาน และต้องการค่าตอบแทน ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์ควรนำแนวคิดทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (1948) เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ดีและลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ด้วยวิธีต่างๆ และควรมีการปรับปรุงทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ในด้านของสวัสดิการ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของพยาบาลวิชาชีพ Generation Y เพื่อให้เกิดความสมดุลในการทำงานและการดำเนินชีวิต เน้นการสร้างแรงจูงใจ และธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในหน่วยงานต่อไป

#### 4. ด้านลักษณะการสื่อสาร

จากการศึกษา พบว่า ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ด้านลักษณะการสื่อสาร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันและลักษณะย่อยที่สำคัญมากที่สุดได้แก่ การจัดการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว เข้าถึงง่าย โดยผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น line, E-mail และ Facebook (MD = 5, IR = 0) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การสื่อสาร เป็นปัญหาสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากความแตกต่างทั้งทางด้านอายุ ทักษะคิด และการรับรู้ ดังที่ Zemke, Raines, and

Filipczak (2000) กล่าวว่า การรับรู้และมุมมองของแต่ละรุ่นอายุที่ต่างกันออกไป เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ ผู้ป่วย และญาติหรือผู้ดูแลผู้ป่วย และการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญ และจากการศึกษาของรัชฎา อสิสนสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) พบว่า คน Generation Y จะมีโลกส่วนตัวสูง อยู่กับอุปกรณ์สื่อสารตลอดเวลา เพื่อติดตามข่าวสาร หรือเหตุการณ์ใหม่ๆ ทำให้เกิดปัญหาในที่ทำงาน ซึ่งวิชาชีพการพยาบาลเป็นงานที่กระทำกับคน จำเป็นต้องใช้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ใช้สติและสมาธิในการทำงาน หากผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสียต่างๆ มากมาย เนื่องจากการทำงานของพยาบาลส่วนใหญ่ใช้การติดต่อสื่อสาร หรือการประสานงานทั้งระหว่างหน่วยงาน และภายในหน่วยงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการให้ข้อมูลการสื่อสารที่เหมาะสมกับ Generation Y คือ จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย จัดให้มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางผ่านสื่อสังคม online ต่างๆ มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ตลอดเวลา มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา สร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ปฐมนิเทศชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ สวัสดิการ และความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน ให้มีความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว และด้วยลักษณะของ Generation Y ที่มีการใช้เทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Boychuk and Cowin (2004) ที่กล่าวว่า Generation Y เกิดมาพร้อมกับสังคมออนไลน์ ดังนั้น ในฐานะผู้บริหารระดับต้น จึงควรมีการปรับเปลี่ยนการสื่อสารแบบเดิม จาก หนังสือเวียน บอร์ดประกาศ มาเป็นวิธีการสื่อสารผ่านระบบ online ทำให้การสื่อสารรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้วยความแตกต่างระหว่างช่วงวัย การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานได้ และมีการจัดเวทีทำความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติต่างๆ อย่างชัดเจนก่อนการทำงานรวมถึงกำหนดข้อตกลงเรื่องการใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ ระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางการสื่อสารร่วมกัน

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางในการเตรียมผู้บริหารทางการพยาบาลยุคใหม่ ให้มีความเข้าใจความแตกต่างในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุ
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการจัดระบบการสื่อสาร โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร
3. เป็นแนวทางในการจัดสวัสดิการทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับทุกรุ่นอายุ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและธำรงรักษาบุคลากร
4. เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ในการเตรียมผู้บริหารทางการพยาบาล

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลของการวิจัยลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y



## รายการอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร สำนักงานแพทย์. (2554). *แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (2552-2555)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานแพทย์.
- กรุงเทพมหานคร สำนักงานแพทย์ โรงพยาบาลกลาง. (2549). *ฝ่ายการพยาบาลคู่มือการปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพยาบาลกลาง.
- กรุณา แดงสุวรรณ. (2539). *การสร้างแบบวัดคุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กฤษดา แสงวดี. (2549). ความไม่สมดุลของกำลังคนด้านสุขภาพ: ความท้าทายของการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 13(2), 43-72.
- กองการพยาบาล. *บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล : ที่ปฏิบัติใน โรงพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กองการพยาบาล. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2542). *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล: การพัฒนาการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- ชนิษฐา ไตรปักษ์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วม ในงานของบุคลากรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนัก การแพทย์ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- ชนิษฐา วิทยานุมาส. (2530). *การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์น การพิมพ์.
- ขวัญจิรา กุหลาบขาว. (2553). *พฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจวางแผนการเงินส่วนบุคคล ของกลุ่มเจอเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร*. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการกำกับโครงการ การกำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระ นคร. (2555). *คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://competency.rmutp.ac.th> [เข้าถึงข้อมูล 20 พฤศจิกายน 2555]
- คะเนิงนิจ อุณหโชค. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 - 2554*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทรา แก้วภักดี. (2552). *อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในช่วง พุทธศักราช 2555-2559*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2547). *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยวัฒน์ ไพนุงศ์. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y*. การศึกษาอิสระปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชูลีพร บุตรโคตร. (2555). พยาบาลจ้รัฐทำตามนโยบายที่แถลงสภาฯ แฉเข้าปัญหา รุมเร้า - ปืบค้นจันต้ง  
ลาออก วิจัยชี้โรงพยาบาลทั่วประเทศ. ต้องการอีกกว่า 4 หมื่นคน เน้นทางแก้ 5 ข้อตั้งคนเก่า-สร้าง  
คนใหม่. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.tcijthai.com/TCIJ/view.php?ids=425](http://www.tcijthai.com/TCIJ/view.php?ids=425). [เข้าถึงข้อมูล 3  
กรกฎาคม 2555]
- ชูชัย สมितिไกร. (2547). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชี่ยวชาญ อาศวีตณกุล. (2530). *มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล: การเมือง ค่านิยมและ  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน:  
มุมมองระหว่างเจเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 121, 1-25.
- ทรงสุข หงส์พิพัฒน์, เบ็ญจา เตากล่ำและรัตนา จารุวรรณ. (ม.ป.พ.). *รายงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มี  
อิทธิพลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร*.  
กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์.
- ทัศนาศ บุณทอง. (2543). *ปฏิรูประบบบริการการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึง  
ประสงค์ในอนาคต* นนทบุรี: สภาวิชาชีพพยาบาลไทย.
- ธวิทย์ ประสิทธิ์อิทธิกุล. (2553). *การศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานและการออกจากงานของพนักงานรุ่น  
ใหม่ (เจนวาย) ในเขตกรุงเทพมหานคร*. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ธีรพงศ์ บุรณวรศิลป์. (2553). ผลการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากร  
สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิทยบริการ*, 21(3), 16-37.
- ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล. (2553). ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y พึงพอใจ. *วารสาร  
จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 126, 25-50.
- นงราม อุไรรัตน์. (2551). *ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวารา เจียมศักดิ์ศรี. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน: จากการสำรวจทัศนคติของ เจ  
เนอเรชั่นวาย*. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้ำฝน โดมกลาง และสุชาดา รัชชกุล. (2551). บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ที่พึงประสงค์ใน  
ศตวรรษหน้า (พ.ศ.2551-2560). *วารสารพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 20(3), 16-28.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย:  
กรุงเทพมหานคร.
- ประคัลภ์ ปันตพลังกูร. (2555). เหตุผลที่แท้จริงของการลาออกของพนักงาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[www.gotoknow.org/blogs/posts/5011133](http://www.gotoknow.org/blogs/posts/5011133). [เข้าถึงข้อมูล 25 ตุลาคม 2556]
- ปริศนา ใจบุญ. (2553). สัตว์ส่วนและสาเหตุการลาออกของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศรี  
นครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://www.smj.ejnal.com /e-journal/showdetail/?show\\_detail=T&art\\_id=1493](http://www.smj.ejnal.com /e-journal/showdetail/?show_detail=T&art_id=1493). [เข้าถึง  
ข้อมูล 2 ตุลาคม 2556]

- ปิยนุช รัตนกุล. (2552). *การวิเคราะห์การกระจายอายุและแนวโน้มกลุ่มอายุของบุคลากร สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*. กรุงเทพมหานคร: กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พนัส หันนาคินทร์. (2533). *การสอนค่านิยมและจริยธรรม*. กรุงเทพมหานคร: ยศเส.
- พรรณวดี สถิตถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2553). ทศนคติของคนรุ่น Gen Y ต่อการทำงานในระบบราชการ. *BU Academic Review*, 9(1), 177-190.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2539). *คู่มือการนิเทศการฝึกประสบการณ์วิชาชีพการพยาบาล*. ชลบุรี: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2546). *ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: ว่างใหม่บลู พรินต์.
- พิรุณ รัตนวณิช. (2545). *คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล*. นนทบุรี: มายด์ พับลิชชิ่ง.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, ศิริพร ชัมภลลิขิต และทัศนีย์ นะเส.. (2539). *วิจัยทางการพยาบาล: หลักการและกระบวนการ*. สงขลา: โครงการผลิตตำราหลัก คณะ พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549). *หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางการพยาบาล*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- ฟาริดา อับราฮิม. (2535). *สาระแห่งวิชาชีพการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์.
- มยุรี วัดแก้ว. (2554). การวิจัยเพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 4(2), 35-47.
- มาลินี จุฑะรพ. (2537). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- เยาวลักษณ์ โพธิดารา. (2554). *การจัดการศึกษาทางการพยาบาล: สำหรับนักศึกษา Generation Y*. *วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ*, 34(2), 61-69.
- โยธิน ศันสนยุทธ. (2535). *มนุษย์สัมพันธ์: จิตวิทยาการทำงานในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชฎา อีสสนธิสกุล และอ้อยอุม่า รุ่งเรือง. (2548). *การสร้างความเข้าใจร่วมกับเจเนอเรชั่นวายเพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตนา ทองสวัสดิ์. (2539). *วิชาชีพการพยาบาลประเด็นและแนวโน้ม*. เชียงใหม่: ธนบรรณการพิมพ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- โรงพยาบาลตำรวจ. (2548). *แบบประเมินตนเองตามมาตรฐาน HA*. กรุงเทพมหานคร: โรงพยาบาลตำรวจ.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลภา สบายยิ่ง. (2542). *ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเองและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง*. วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.

- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). *พฤติกรรมองค์กรการ* กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วิทย์ เทียงบูรณธรรม. (2541). *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย*. กรุงเทพมหานคร: เอ็ม. เอ. เอช. พรินต์ติ้ง.
- วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย. (2551). *การบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: พิทักษ์การพิมพ์.
- วิบูลย์ จุง. (2555). คุณลักษณะของ “พยาบาล” ที่ผู้รับบริการคาดหวังและพึงพอใจ. [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: <http://www.bloggang.com/viewprofile.php?id=wbj&action=viewprofile>.  
[เข้าถึงข้อมูล 15 พฤศจิกายน 2555]
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กรการ*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีณา นานาศิลป์. (2539). *บทบาทหน้าที่สถาบันการศึกษา สาขาพยาบาลศาสตร์ในการผลิตบัณฑิตตามคุณลักษณะของสังคมในสองทศวรรษหน้า*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต. (2553). ระบบราชการไทยกับประชากร Generation Y: แล้วเราจะดึงดูดเข้าได้อย่างไร?. *วารสารประชากรและการพัฒนา* 30(5), 43-46.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพมหานคร: จุฑทอง.
- ศุภรา อภิญญานนท์. (2549). *คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ในปี พ.ศ. 2559*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาการพยาบาล. (2547). *หนังสือคู่มือการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์*. นนทบุรี: ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ สภาการพยาบาล.
- สมจิต หนูเจริญ. (2544). *การพยาบาล: ศาสตร์ของการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: วี.เจ.พรินต์ติ้ง.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพมหานคร: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ ราวีทิพย์. (2553). *พฤติกรรมการดูแลสุขภาพของประชากรในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร*. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กรการ ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2543). *เอกสารการสอนชุดวิชาประเด็นและแนวโน้มทางการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สาธารณสุข. (2547). *ทำเนียบโรงพยาบาลและสถิติสาธารณสุข 2547-2548*. กรุงเทพมหานคร: อัลฟา ริเสิร์ต.
- สายสินีย์ เลิศพรักษ์. (2548). *การศึกษาตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาล ตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานแพทย์. (2547). *รายงานการสรุปจำนวนพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานแพทย์



- สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2552). *คู่มือการประเมินค่างาน ประกอบการกำหนดตำแหน่ง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุวดี ทวีบุตร. (2540). *การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติ และระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายและปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *การประชาสัมพันธ์: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). *Gen Y จีบให้มันคั่นให้เวิร์ค*. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป.
- อลิสสา สุคนธรัตน์. (2542). *โอกาสในการสูญเสียกำลังคนของพยาบาลวิชาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคมโครงการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2555). *เอกสารคำสอนวิชาการพัฒนาเครื่องมือวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์*. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Allen, M. a. S., T. (2009). Gen Y: Providing for the new generational worker. *Grand rapids business journal, December 28*, 17.
- Allport, G. W. (1935). *A handbook of social psychology*. Worcester: Clark University Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1999). Reexamination the component of Transformational and transaction leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 72(4), 411-462.
- Bouchard, T. J. J., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. L., and Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twin reared apart. *Science*, 250(4978), 223-228.
- Boychuk, E. J., and 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.
- Clendon, J., and Walker, L. (2011). *Being young: Younger nurses' experiences in the workplace*. Wellington: New Zealand Nurses Organization.
- Corning, S. (2002). Profiling and developing nursing leaders. *Journal of Nursing Administration*, 32(7/8), 373-375.
- Costa, P. T. a. M., R.R. (1992). *The neo personality inventory and neo five-factor inventory: Professional manual*. Odessa: PAR.
- Defleur, M. (1965). *Theories of mass communication*. New York: McKay.
- Dessler, G. (1988). *Personnel management*. New Jersey: Prentice Hall.




- Ellis, J. R., and Hartley, C. L. (2004). *Nursing in today's world*. Philadelphia: Lippincott William and Wilkins.
- Engler, B. (2003). *Personality theories an introduction*. New York: Houghton Mifflin.
- Fedoruk, M. (2000). The nurse executive: Challenges for the 21 century. *Journal of Nursing Management*, 8, 13-20.
- George, J. M. a. J., G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Halstead, J. A. e. a. (1996). Educational innovations. *Journal of Nursing Education*, 35(9), 413-416.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Modern human relation at work*. USA: The Dryden Press.
- Hoffman, W. M. a. F., R.E. (1995). *Business Ethics*. New York: McGraw-Hill.
- Hu, J., Herrick, C., and Hodgins, K. A. (2004). Managing the multigenerational nursing team. *Health Care Manager*, 23, 334-340.
- Killpatrick, W. H. (1973). *Philosophy of Education*. New York: Macmillan.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McCordle, M. (2002). Understanding generation Y. *The Australian leadership foundation commissioned research project*, 5, 1-5.
- Miller, B. K. (1985). Just what is a profession? *Nursing Success Today*, 2, 21-27.
- Muller, D. G. (1976). *A model for human resource development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnery, R. K. (1997). *Advancing your career: Concepts of professional nursing*. Philadelphia: F. A. Davis.
- Pace, W., Smith, P. and Mills. (1991). *Human resource development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schemerhon, J. R. J. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Son.
- Smola, K. W., and Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the millennium. *Journal Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- 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.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.

- Tremblay, L. M., Wright, D., Desforges, N., Glinas, C., Marchionni, C., and Drevniok, U. (2008). Creating a Healthy Workplace for New-Generation Nurses. *Journal Of Nursing Scholarship, 40*(3), 290-297.
- Tremblay, L. M., Leclerc, E., Marchionni, C., and Drevniok, U. (2010). The need and expectations of Generation Y nurses in the workplace. *Journal for Nurses in Staff Development, 26*(1), 2-8.
- Vroom, W. H. (1964). *Work and motivation* New York: John Wiley and Sons Inc.
- Weingarten, M. R. (2009). Four Generations, One workplace: A Gen X-Y staff nurse's view of team bding in the emergency department. *Journal of Emergency Nursing, 35*(1), 27-30.
- Wong, M. e. a. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 878-890.
- Zemke, R., Raines, C., and 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**



ภาคผนวก ก  
รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม จำนวน 20 คน มีรายนามต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ ระดับสูง จำนวน 5 คน ได้แก่
  - 1.1 ดร.สมสมัย สุธีศาสตร์
  - 1.2 นางจินตนา บุญจันทร์
  - 1.3 นาวาโทหญิงกิติมา อรุณรัตน์โนภาส
  - 1.4 นางอัจฉรา คงกิตติมากุล
  - 1.5 นางกนกพร แจ่มสมบุรณ์
2. กลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ ระดับต้น – กลาง จำนวน 4 คน ได้แก่
  - 2.1 นางสาวสุมิตรา สร้อยอินทร์
  - 2.2 นางสาวเนียง วสันต์ชื่น
  - 2.3 นาวาโทหญิงครองใจ กาศเจริญ
  - 2.4 พันโทหญิงอัจฉรา สุขมาก
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ได้แก่
  - 3.1 ดร.นนทวัฒน์ สุขผล
  - 3.2 ว่าที่ร้อยตรีอิทธินันท์ สันทศ
  - 3.3 ร้อยตำรวจเอกหญิงรุจิรา สูงใหญ่
  - 3.4 นาวาโทหญิงนันทิรา อีเรนตร
  - 3.5 นางพรพรินทร์ นุตราวังค์
4. อาจารย์หรือนักวิชาการ จำนวน 3 คน ได้แก่
  - 4.1 นาวาเอกหญิงดร. ธนพร แยมสุดา
  - 4.2 ดร.วรรณภา ประไพพานิช
  - 4.3 รองศาสตราจารย์ปรางทิพย์ อุจะรัตน์
5. กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำนวน 3 คน ได้แก่
  - 5.1 เรือตรีหญิงทิพวัลย์ วงศ์คำปัน
  - 5.2 นางสาวพิมลรัตน์ คำแก้ว
  - 5.3 นางสาวเพ็ญประภา พลอยวงษ์

## ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

### 1. กลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ ระดับสูง

#### 1.1 ดร.สมสมัย สุธีศาสตร์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านวิจัย โรงพยาบาลจุฬารัตน์

สถานที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปี

วุฒิการศึกษา Ph.D. Nursing Science คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการพัฒนาคุณภาพ และการบริหารการพยาบาล

#### 1.2 นางจินตนา บุญจันทร์

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้างานบริการพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน งานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์

ประสบการณ์ในการทำงาน 39 ปี

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(การบริหารการพยาบาล) จากคณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ 2530

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการพยาบาลสูติ – นรีเวชกรรม
- ด้านการบริหารการพยาบาล

#### 1.3 นาวาโทหญิงกิติมา อรุณรัตน์โนภาส

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารการพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์

ทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 28 ปี

วุฒิการศึกษา

- ประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย(เทียบเท่าปริญญาตรี)จากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ พ.ศ. 2528
- ประกาศนียบัตรสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าพระยา กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2532
- การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2551

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการพัฒนาคูคลากร
- ด้านการบริหารการพยาบาล

#### 1.4 นางอัจฉรา คงกิตติมากุล

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสมิติเวช

**ประสบการณ์ในการทำงาน 38 ปี**

**วุฒิการศึกษา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- ด้านการบริหารการพยาบาล

**1.5 นางกนกพร แจ่มสมบูรณ์**

**ตำแหน่งปัจจุบัน** พยาบาลวิชาชีพ เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ (หัวหน้าพยาบาล)

**สถานที่ปฏิบัติงาน** กลุ่มภารกิจบริการวิชาการ สถาบันโรคทรวงอก

**ประสบการณ์ในการทำงาน 34 ปี**

**วุฒิการศึกษา**

- ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรและผดุงครรภ์ชั้นสูง จากวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี พ.ศ. 2522
- สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต การบริหารโรงพยาบาล จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2528
- Certificate in Cardiothoracic and vascular Nursing จาก Auckland Area Health Board, New Zealand 1990 (2533)
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ จากมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2539
- ประกาศนียบัตรหลักสูตร การบริหารโรงพยาบาล รุ่นพิเศษ 1 พ.ศ.2553 โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- ด้านการพยาบาลโรคทรวงอก
- ด้านการบริหารการพยาบาล และวิชาการ

**2. กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้น – กลาง**

**2.1 นางสาวสุมิตรา สร้อยอินทร์**

**ตำแหน่งปัจจุบัน** ผู้ตรวจการพยาบาล

**สถานที่ปฏิบัติงาน** ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

**ประสบการณ์ในการทำงาน 33 ปี**

**วุฒิการศึกษา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2550

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- ด้านการดูแลผู้ป่วยตา และหู คอ จมูก
- ด้านการพัฒนาคุณภาพงานการพยาบาล

## 2.2 นางสำเนียง วสันต์ชื่น

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้าหอผู้ป่วยพิเศษ

สถานที่ปฏิบัติงาน หอผู้ป่วยพิเศษ 19 โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 27 ปี

วุฒิการศึกษา พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะ  
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการพัฒนาคุณภาพวิชาการ และงานวิจัยของฝ่ายการพยาบาล
- ด้านการบริหารการพยาบาล

## 2.3 นาวาโทหญิงครองใจ กาศเจริญ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตรวจการพยาบาลกลุ่มงานห้องฉุกเฉิน

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 24 ปี

### วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ
- ปริญญาตรีวิชาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช
- การพยาบาลเฉพาะทางอุบัติเหตุฉุกเฉิน มหาวิทยาลัยมหิดล โรงพยาบาล  
รามาริบัติ
- การพยาบาลเฉพาะทาง บริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉิน
- ด้านการบริหารการพยาบาล

## 2.4 พันโทหญิงอัจฉรา สุขมาก

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ประสบการณ์ในการทำงาน 26 ปี

วุฒิการศึกษา พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะ  
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักสูตรการ
- ด้านการจัดทำมาตรฐานการประเมินสมรรถนะกำลังพลสายแพทย์ กรมแพทย์  
ทหารบก
- ด้านการจัดทำหลักสูตรผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/  
หน่วยงาน สภากาการพยาบาล



### 3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

#### 3.1 ดร.นนทวัฒน์ สุขผล

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สถานที่ปฏิบัติงาน ธนาคารออมสิน

ประสบการณ์ในการทำงาน 28 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก Ph. D. (commerce) Srsdar Patel University, India
- ปริญญาโท MBA : Finance and Banking มหาวิทยาลัยสยาม
- ปริญญาตรี BBA : General Management มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- วิทยาการภายในของธนาคารออมสิน
- วิทยาการและอาจารย์พิเศษในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- กรรมการบริหารหลักสูตร MBA

#### 3.2 ว่าที่ร้อยตรีอิทธิพันธ์ สันทัก

ตำแหน่งปัจจุบัน วิทยาการและที่ปรึกษาอิสระ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร

สถานที่ปฏิบัติงาน DeSoft Skill Company Limited

ประสบการณ์ในการทำงาน 26 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี สาขาจิตวิทยาการจัดการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปริญญาโท สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- Ph.D. (HRD) Candidate. สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- วิทยาการและที่ปรึกษาอิสระ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
- ที่ปรึกษาด้านพัฒนาองค์กร บริษัท โชคกิจชัยรุ่งเรืองก่อสร้าง จำกัด
- ที่ปรึกษาด้านพัฒนาองค์กร บริษัท เจริญทองรุ่งเรือง จำกัด
- ที่ปรึกษาอาวุโสด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร บริษัท ไพม์เอเชีย จำกัด
- วิทยาการและที่ปรึกษา ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันฝึกอบรม ITC
- วิทยาการและที่ปรึกษา ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันฝึกอบรม IMC

- วิทยากรและที่ปรึกษา ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)
- วิทยากร สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)
- วิทยากร สถาบันฝึกอบรม BTC Training Center
- วิทยากร สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (IGP)
- วิทยากรและที่ปรึกษา ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันฝึกอบรม Deonetraining
- วิทยากร สถาบันฝึกอบรม Professional Training Solution

### 3.3 ร้อยตำรวจเอกหญิงรุจิรา สูงใหญ่

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้าแผนกวิเคราะห์และประมวลผล

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา

ประสบการณ์ในการทำงาน 27 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต
- ปริญญาโทมนุษยศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาพัฒนาการ
- ปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ประสบการณ์ การพยาบาลด้านอายุรกรรม 8 ปี
- ประสบการณ์ด้านให้คำปรึกษาการมีบุตรยาก 2 ปี
- ประสบการณ์ด้านบริหารทางการแพทย์ (ผู้ตรวจการพยาบาล) 5 ปี
- ประสบการณ์บริหารจัดการระบบคุณภาพ 7 ปี

### 3.4 นาวาโทหญิงนันทิรา ธีรเนตร

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล

สถานที่ปฏิบัติงาน สำนักงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รพ.สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 28 ปี

วุฒิการศึกษา

- 2524 – 2528 ปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ
- 2552 – 2554 ปริญญาโทการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านประสานงานคุณภาพโรงพยาบาล
- ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

### 3.5 นางพรวิรินทร์ นุตราววงศ์

ตำแหน่งปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้รับบำเหน็จบำนาญ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ  
สถานที่ปฏิบัติงาน คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช  
ประสบการณ์ในการทำงาน 35 ปี

#### วุฒิการศึกษา

- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) พ.ศ. 2540
- ครุศาสตรบัณฑิต (การพยาบาลมารดาและทารก) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2525
- ประกาศนียบัตรพยาบาลอนามัย และผดุงครรภ์ จากวิทยาลัยพยาบาล  
เกื้อการุณย์ พ.ศ. 2522

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- การพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

## 4. อาจารย์หรือนักวิชาการ

### 4.1 นาวาเอกหญิงดร. ธนพร แยมสุตา

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้อำนวยการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ  
สถานที่ปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ  
ประสบการณ์ในการทำงาน 34 ปี

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการสอน
- ด้านการบริหารการพยาบาล

### 4.2 ดร.วรรณภา ประไพพานิช

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์  
สถานที่ปฏิบัติงาน โรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี  
ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปี

วุฒิการศึกษา Ph.D.(Nursing Administration)

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

- ด้านการสอน
- ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### 4.3 รองศาสตราจารย์ปรางทิพย์ อุจะรัตน์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองศาสตราจารย์  
สถานที่ปฏิบัติงาน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
ประสบการณ์ในการทำงาน 35 ปี

**วุฒิการศึกษา** ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- ด้านการสอนนักศึกษาในระดับ ปริญญาตรี ปริญญาโท และเฉพาะทาง
- ด้านการบริหารการพยาบาล
- ด้านอัตรากำลัง

## 5. กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

### 5.1 เรือตรีหญิงทิพวัลย์ วงศ์คำปิ่น

ตำแหน่งปัจจุบัน พยาบาลบริการสุขภาพ

สถานที่ปฏิบัติงาน หออภิบาลทารกแรกเกิด โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี

**วุฒิการศึกษา** พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- ด้านการพยาบาลทารกแรกเกิด

### 5.2 นางสาวพิมพ์รัตน์ คำแก้ว

ตำแหน่งปัจจุบัน พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ

สถานที่ปฏิบัติงาน หอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง โรงพยาบาลกลาง

ประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปี

**วุฒิการศึกษา** ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- การพยาบาลด้านศัลยกรรม

### 5.3 นางสาวเพ็ญประภา พลอยวงษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน พยาบาล 6

สถานที่ปฏิบัติงาน หน่วยงาน ICU สูติ- นรีเวชกรรม โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปี

**วุฒิการศึกษา** พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

- ด้านการพยาบาลสูติ นรีเวชกรรม
- ได้รับรางวัลพฤติกรรมกรรมการบริการดีเด่นประจำหน่วยงาน



ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ 0512.11/1199



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศตวรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

๙๐ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี อธิพนันท์ สันทัศน์

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

เนื่องด้วย นางสาวปวรมนต์ ทศนอนันชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการพัฒนาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วรภรณ์ ชัยวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ  
อาจารย์ที่ปรึกษา  
ชื่อนิสิต

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร. 0-2218-1130  
รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญา ประจุศิลป์ โทร. 0-2218-1160  
นางสาวปวรมนต์ ทศนอนันชัย โทร. 086-574-2604

ที่ ศร 0512.11/1135



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศดพรช ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

๓๐ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

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

เนื่องด้วย นางสาวปวรมนต์ ทัดคนอนันชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการพัฒนาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาตา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ปรางทิพย์ อุจะรัตน์ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการพยาบาลรากฐาน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

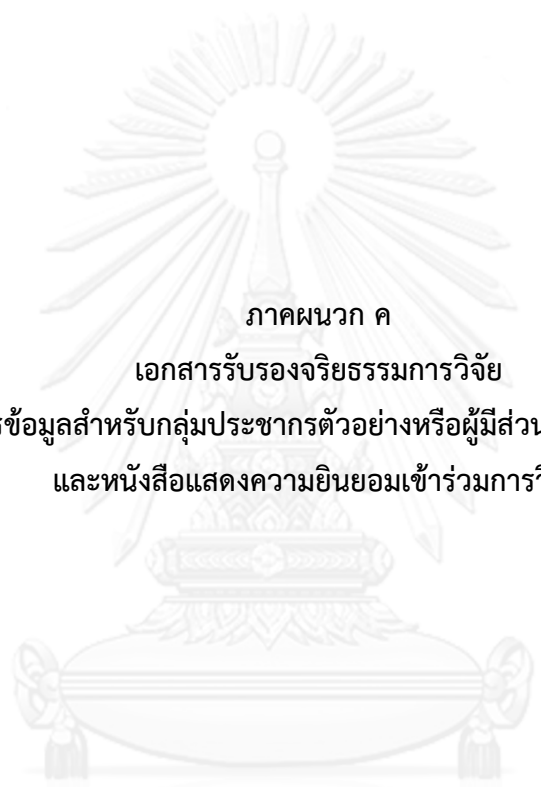
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรารุณ ชัยวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน  
ฝ่ายวิชาการ  
อาจารย์ที่ปรึกษา  
ชื่อนิสิต

รองศาสตราจารย์ ปรางทิพย์ อุจะรัตน์  
โทร. 0-2218-1131 โทรสาร. 0-2218-1130  
รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาตา ประจุศิลป์ โทร. 0-2218-1160  
นางสาวปวรมนต์ ทัดคนอนันชัย โทร. 086-574-2604



ภาคผนวก ค  
เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย  
เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย  
และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 099/2556

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 053.1/56 : ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y  
ผู้วิจัยหลัก : นางสาวปวรมนต์ ทศนอนันชัย  
หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

ลงนาม... ปวิศา อเนกุล ลงนาม... นิพนธ์ อธิษฐานกิจ  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปวิศา ทศนประดิษฐ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ชัยชนะวงศาโรจน์)  
ประธาน กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 6 มิถุนายน 2556 วันหมดอายุ : 5 มิถุนายน 2557

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย



เลขที่โครงการวิจัย... 053.1/56  
วันที่รับรอง... - 6 ส.ย. 2556  
วันหมดอายุ... - 5 ส.ย. 2557

## เงื่อนไข

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

AF 04-07

ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย  
(Patient/Participant Information sheet)

ชื่อโครงการวิจัย ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y  
ชื่อผู้วิจัย นางสาวปรวรมนต์ ทัศนอนันชัย นิสิตปริญญาโท  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย เลขที่ 514 ถนนหลวง ตำบลป้อมปราบ อำเภอป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100  
หมายเลขโทรศัพท์ 086-5742604

1. โครงการนี้เป็นการศึกษา ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y
2. วัตถุประสงค์การวิจัยคือ เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y
3. รายละเอียดของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัยและการบริหารการพยาบาล/การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการค้นหาประวัติการทำงาน ผลงานที่ปรากฏเอกสารที่เผยแพร่ทางวิชาการ และจากผลงานที่ได้รับรางวัลต่างๆ จำนวน 18 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- 3.1 กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 4 คน
- 3.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน
- 3.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์กรวิชาชีพ จำนวน 4 คน
- 3.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัยและการบริหารการพยาบาล /การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน
- 3.5 กลุ่มพยาบาล Generation Y ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ จำนวน 3 คน

4. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ที่เข้าร่วมในการวิจัยนี้ด้วยตนเอง หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และเขียนตอบแบบสัมภาษณ์ ตามความประสงค์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ตามวัน เวลา สถานที่ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญกำหนดเกี่ยวกับลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยสัมภาษณ์ร่วมกับกรบันทึกเทป 1 ครั้ง ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30 – 45 นาที

รอบที่ 2 หลังจากนั้นผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาวิเคราะห์เนื้อหา และจัดทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม พิจารณาประมาณค่าแนวโน้ม ขอบเขตลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในแต่ละด้าน และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ



เลขที่โครงการวิจัย 053.1/56  
วันที่รับขอ - 6 ส.ย. 2556  
วันครบอายุ - 5 ส.ย. 2557

ก.จ. 41,600

\* ตัวเอียง หมายถึง คำอธิบาย ไม่ต้องระบุในเอกสาร

ปรับปรุงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2554

AF 04-07

รอบที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้จากรอบที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่ที่ใช้ข้อความเดิมและปรับข้อความในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเพิ่มตำแหน่งของค่าสถิติ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบ ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

ระยะเวลาที่ใช้ในการมีส่วนร่วมในการวิจัย ประกอบด้วยการสัมภาษณ์จากผู้วิจัย 1 ครั้ง ใช้เวลา 30-45 นาที และตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ครั้ง โดยแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้เวลาครั้งละ 25-30 นาที และใช้ระยะเวลาห่างกันประมาณ 3 สัปดาห์

5. ประโยชน์ที่ได้จากการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์บาลใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรทางการแพทย์บาลภายในองค์กร ให้สอดคล้องเหมาะสมตามความแตกต่างของรุ่นอายุ

6. ผู้เข้าร่วมในการวิจัยโดยสมัครใจ และสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับ

7. ไม่มีความเสี่ยงใดๆ ในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ สำหรับความไม่สะดวกของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้คือ การใช้เวลาในการให้สัมภาษณ์ 1 ครั้ง และ ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ครั้ง

8. หากท่านมีข้อสงสัย สามารถสอบถามเพิ่มเติมโดยการติดต่อผู้วิจัย คือ นางสาวปวรมนต์ ทัศนอนันชัย หมายเลขโทรศัพท์ 086-5742604 ได้ตลอดเวลา และหากผู้วิจัยมีข้อมูล เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบทันที

9. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้มีการรักษาความลับของผู้เข้าร่วมวิจัย ไม่มีการบันทึกข้อมูลที่บ่งชี้ ถึงตัวบุคคล ผู้วิจัยใช้เป็นรหัสแทนชื่อของผู้ร่วมการวิจัย ข้อมูลต่างๆ จะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และผู้วิจัยจะลบทำลายเทปบันทึกเสียง หลังจากสิ้นสุดงานวิจัยการอภิปรายผล และการนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้จะนำเสนอโดยภาพรวมเท่านั้น

10. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนใดๆ ให้แก่ผู้เข้าร่วมการวิจัย

11. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าว สามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้นที่ 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 02-218-8147 โทรสาร 02-218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

เลขที่โครงการวิจัย..... 053.1/56

วันที่รับของ..... - 6 ส.ย. 2556

วันหมดอายุ..... - 5 ส.ย. 2557





AF 05-07

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย..... 053.1/56

ชื่อโครงการวิจัย ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

วันที่รับรอง - 6 ส.ย. 2556

ชื่อผู้วิจัย นางสาวปวรมนต์ ทศนอนันชัย

วันที่ลงนาม - 5 ส.ย. 2557

ที่อยู่ติดต่อ 514 ถ.หลวง ต.ป้อมปราบ อ.ป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

โทรศัพท์ 086-574-2604

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การสัมภาษณ์เรื่อง ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ร่วมกับการบันทึกเทป 1 ครั้ง ใช้เวลา 30-45 นาที และตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ครั้ง โดยแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้เวลาครั้งละ 25-30 นาที ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ห่างกันประมาณ 3 สัปดาห์ และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการทำวิจัยเรื่องนี้แล้ว โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัยจนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิในการถอนตัวออกจากงานวิจัย เมื่อไรก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องชี้แจงเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากงานวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ แก่ตัวข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่าผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ได้ระบุไว้ รวมทั้งเก็บรักษาข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้าไว้เป็นความลับ และผู้วิจัยจะลบทำลายเสียงที่ได้บันทึก หลังจากสิ้นสุดงานวิจัย จะเปิดเผยเฉพาะข้อมูลสรุปผลการวิจัยในภาพรวม และนำมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147, 0-2218-8141 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: [eccu@chula.ac.th](mailto:eccu@chula.ac.th)

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน

ก.จ. น.ต.จ.ป



ภาคผนวก ง  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ เรื่อง ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y
2. ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
3. แบบสอบถามรอบที่ 1

ดิฉัน นางสาวปวรมนต์ ทัศนอนันชัย นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y” (THE MANAGEMENT CHARACTERISTICS OF GENERATION Y PROFESSIONAL NURSES) เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์หรือนักวิชาการ และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญในการตอบข้อคำถามการวิจัยเรื่องดังกล่าว

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นางสาวปวรมนต์ ทัศนอนันชัย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ

1) หากท่านมีข้อสงสัยให้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ โดยสามารถติดต่อกับผู้วิจัย คือ นางสาวปวรมนต์ ทัศนอนันชัย ได้ตลอดเวลา หมายเลขโทรศัพท์มือถือ 086-574-2604 หรือ ทางE-mail: paworamon.t @ gmail.com

## แบบสอบถามรอบที่ 1

เรื่อง

### “ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y”

.....

#### ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
5. วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี-ปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติการทำงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....





## เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 2

เรียน

ดิฉัน นางสาวปวรมนต์ ทักนอนันชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y” โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 แล้ว ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ประกอบด้วย ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ทั้งหมด 4 ด้าน รวม 83 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ในกรณีนี้ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อ และโปรดแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งข้อเสนอแนะตามที่ท่านเห็นสมควร ดิฉันจึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายในวัน 15 ตุลาคม 2556

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวปวรมนต์ ทักนอนันชัย

โทรศัพท์ 08-6574-2604

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบสอบถามรอบที่ 2**  
**เรื่อง**  
**ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y**

.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับการบูรณาการจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ในรอบที่ 1 โดยข้อคำถาม ประกอบด้วย ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ทั้งหมด 4 ด้าน รวม 83 ข้อ ดังนี้

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| 1) ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าผู้ป่วย | จำนวน 18 ข้อ |
| 2) ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน      | จำนวน 33 ข้อ |
| 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ           | จำนวน 22 ข้อ |
| 4) ด้านการสื่อสาร                 | จำนวน 10 ข้อ |

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ จุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นในประเด็น ดังนี้

2.1 ท่านมีความคิดเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าว มากที่สุด จนถึง น้อยที่สุด (ระดับ 5-1) ในแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความแต่ละข้อ ตามความเห็นของท่าน หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะด้านขวามือของแบบสอบถาม ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อความแต่ละข้อ ดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมาก        |
| 3 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรจะมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด |

## แบบสอบถามรอบที่ 2

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย							
1.	เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Gen Y						
2.	มีความไวและตื่นตัวต่อเหตุการณ์ และบรรยากาศที่ส่งผลต่อการทำงาน						
3.	สนใจและสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม						
4.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย						
5.	พร้อมให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว						
6.	มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล						
7.	สามารถเผชิญและจัดการกับความเครียดของตนเองได้						
8.	ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้						
9.	มีความรับผิดชอบสูง						
10.	น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ						
11.	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์						
12.	มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ						
13.	มนุษยสัมพันธ์ดี						
14.	บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล						
15.	เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งเรื่องงานและความประพฤติส่วนตัว						

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
16.	ระบุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ต้องการปฏิบัติให้ชัดเจน						
17.	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน						
18	ใช้กลยุทธ์กระตุ้นการสร้างความร่วมมือภายในทีมและการแข่งขันระหว่างทีม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน							
1.	สายการบังคับบัญชาชัดเจน						
2.	อัตรากำลังเหมาะสมตามปริมาณภาระงาน						
3.	ส่งเสริมให้พยาบาล Gen Y มีโอกาสพัฒนาตนเอง						
4.	ส่งเสริมให้พยาบาล Gen Y มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่						
5.	ส่งเสริมให้พยาบาล Gen Y พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น การศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม						
6.	อบรมพยาบาลพี่เลี้ยงที่จะมอบหมายให้มาดูแลพยาบาล Generation Y ให้มีความเข้าใจในความแตกต่างของพยาบาลแต่ละรุ่นอายุ						
7.	เลือกวิธีการสอนงาน ที่เหมาะสม เช่น การสอนแนะ การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เป็นต้น						
8.	สอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง						
9.	นิเทศงานโดยใช้กรณีศึกษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้						
10.	พัฒนาความรู้เกี่ยวกับ จริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพ						
11.	ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ						
12.	พัฒนาทักษะในการบริหารจัดการตนเองให้เกิดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน						
13.	เน้นการเรียนรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์ มากกว่าทฤษฎี						

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
14.	พัฒนาทักษะในการตัดสินใจ						
15	พัฒนาพยาบาล Gen Y หลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดท้าทายสนุกสนาน						
16	จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความมีน้ำใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น						
17	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน						
18	อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร						
19	สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง						
20	เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง						
21	มีการแจ้งและตกลง เรื่องที่จะประเมินวิธีการระยะเวลาประเมิน ก่อนทุกครั้ง						
22	ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Gen Y						
23	ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้						
24	มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์ มากกว่าพฤติกรรม						
25	แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและโอกาสการพัฒนา พร้อมระบุเหตุผล						
26	เปิดโอกาสให้นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาตนเอง						
27	มอบหมายงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่สามารถร่วมงานกันได้						
28	สนับสนุนให้คนแต่ละรุ่นอายุมีโอกาสทำงานร่วมกัน						

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
29	มอบอำนาจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร						
30	เปิดโอกาสให้วางแผนการทำงานของ ตนเอง โดยกำหนดเวลาและกฎเกณฑ์ให้ อย่างชัดเจน						
31	มอบหมายงานด้วยวิธีการขอความร่วมมือ มากกว่าการสั่งการ						
32	มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ						
33	จัดตารางการปฏิบัติงาน แบบยืดหยุ่น เข้า กับวิถีชีวิตของพยาบาล Gen Y						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการสร้างแรงจูงใจ							
1.	ยกย่องชมเชยพยาบาล Gen Y ที่มีผลงานดีเด่น						
2.	ชมเชยผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร เช่น ทาง E-mail ทางอินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ก						
3.	ชมเชยหรือให้รางวัลอย่างรวดเร็วเมื่อพยาบาล Gen Y ทำความดี						
4.	ชมเชยหรือให้รางวัลแก่พยาบาล Gen Y ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร						
5.	ชมเชยหรือให้รางวัลเมื่อพยาบาล Gen Y ปฏิบัติบรรลุ เป้าหมายและประสิทธิภาพสูงในการทำงาน						
6.	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น การสังสรรค์ หรือ การไปเที่ยวต่างจังหวัด						
7.	จัดสถานที่ทำงาน ให้ สะดวก สวยงาม ทันสมัย						
8.	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม						
9.	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพตั้งแต่เข้าปฏิบัติงานและมีการปรับให้เหมาะสมทุกปี						
10.	สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน						
11.	จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น หอพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย						



ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
12.	ติดตามปรับปรุง อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ สวัสดิการ ให้พยาบาล Gen Y รู้สึกทัดเทียมกับที่อื่น						
13.	กำหนดค่าตอบแทนล่วงเวลาอย่างเหมาะสม						
14.	จ่ายโบนัสอย่างยุติธรรมและยึดตามผลการปฏิบัติงาน						
15.	เพิ่มค่าตอบแทนในกลุ่ม Talent ที่มีผลงาน						
16.	ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายระยะสั้น เช่น ตัวชมภาพยนตร์ บัตรรับประทานอาหาร ทัวร์ท่องเที่ยว ต่างประเทศ						
17.	ให้ของขวัญในวันสำคัญ เช่น วันเกิด หรือ วันสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น						
18.	จัดวันหยุดพักผ่อน ประจำปีให้สมดุลกับการทำงาน						
19.	เน้นสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตามวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล						
20.	จัดสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี เอื้ออำนวยต่อการทำงานและวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล						
21.	จัดให้มีชมรมต่างๆ เพื่อให้พยาบาล Gen Y ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน						
22.	สร้างบรรยากาศองค์กร โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ						

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ด้านการสื่อสาร							
1.	จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย						
2.	มีช่องทางติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง						
3.	จัดให้มีช่องทางการสื่อสารสื่อสารผ่านสื่อสังคม online ต่าง ๆ เช่น ทวิตเตอร์ ไลน์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม เป็นต้น						
4.	มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ตลอดเวลา						
5.	มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎ กติกา						
6.	มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น						
7.	จัดเวทีเพื่อตกลงเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ ต่างๆ อย่างชัดเจนก่อนการทำงาน						
8.	สร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย						
9.	ปฐมนิเทศชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ สวัสดิการ และ ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน						
10.	ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมีการตอบกลับอย่างรวดเร็ว						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

### เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 3

#### เรียน

ดิฉัน นางสาวปวรมนต์ ทิศนอนันชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y” โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 แล้ว ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการทบทวนคำตอบของท่านกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามประกอบด้วย ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ทั้งหมด 4 ด้าน รวม 73 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นรอบสุดท้าย ในการนี้ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อ และโปรดแสดงเหตุผลประกอบตามคำชี้แจงในตัวแบบสอบถามรอบที่ 3 และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก ดิฉันจึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายในวัน 10 ธันวาคม 2556

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวปวรมนต์ ทิศนอนันชัย

โทรศัพท์ 08-6574-2604

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบสอบถาม รอบที่ 3**  
**เรื่อง**  
**ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y**

.....

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนทั้งหมดมาคำนวณ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Inter quartile rang) เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของ แต่ละข้อความของการตอบ พร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 ไว้ด้วย ดังเครื่องหมาย แสดงต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

ค่าพิสัยควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $\text{---}$

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์  $\times$

2. เมื่อท่านได้พิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือ เปลี่ยนแปลงตามความเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้โปรดให้เกณฑ์การพิจารณาข้อความแต่ละข้อ ดังนี้

5	หมายถึง	ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด
4	หมายถึง	ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวมาก
3	หมายถึง	ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวปานกลาง
2	หมายถึง	ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อย
1	หมายถึง	ท่านมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

3. หากคำตอบของท่านอยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของข้อความนั้น หมายความว่า ความเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ท่านไม่ต้องใช้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าคำตอบของท่านอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความเห็นของท่านไม่ สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้โปรดชี้แจงเหตุผล ประกอบในข้ออื่นๆ

ค่ามัธยฐาน (Md) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.5 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหาร พยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมี ลักษณะตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.5 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าว**มาก**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าว**ปานกลาง**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าว**น้อย**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ควรมีลักษณะตามข้อความดังกล่าว**น้อยที่สุด**

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile rang : IR) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

IR ที่มีค่าไม่เกิน 1 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ข้อความดังกล่าว **มีความสอดคล้องกัน**

IR ที่มีค่ามากกว่า 1 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ข้อความดังกล่าว **ไม่มีความสอดคล้องกัน**

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม** (มีความเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ	
		5	4	3	2	1	Md	IR		
	ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน อัตรากำลังเหมาะสมตามปริมาณภาระงาน		 X ✓					4.65	0	

### จากตัวอย่างที่ 1

1. ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในข้อที่ 1 มีค่ามัธยฐาน (Md) = 4.65 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 0 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y อัตรากำลังเหมาะสมตามปริมาณภาระงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน ( X ) อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมคือ 4 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (มีความเห็นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)**

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล วิชาชีพ Generation Y	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
	ด้านการนิเทศและมอบหมาย งาน อัตรากำลังเหมาะสมตาม ปริมาณภาระงาน		△	X ✓			4.01	1.07	

**จากตัวอย่างที่ 2**

1. ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y ในข้อที่ 1 มีค่ามัธยฐาน (Md) = 4.01 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 1.07 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y อัตรากำลังเหมาะสมตามปริมาณภาระงาน มีระดับความสำคัญมาก และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน ( X ) อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิม คือ 3 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านโปรดแสดงผลประกอบ**

3. หรือหากที่กรณีคำตอบรอบที่ 2 ของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ท่านเปลี่ยนแปลงคำตอบมาเป็นข้อ 4 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงผลประกอบ**

**หมายเหตุ :**

1. กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย X ในข้อความของท่าน แสดงว่าในรอบที่ผ่านมา ท่านไม่ได้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น

2. ผู้วิจัยแสดงหมายเหตุข้อที่ความคิดเห็นของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้วยข้อความ “คำตอบของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ถ้าท่านยืนยันคำตอบเดิม กรุณาให้เหตุผลด้วย **ตัวหนา** เพื่อให้ท่านสังเกตได้มากขึ้น

## แบบสอบถามรอบที่ 3

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
ด้านคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย									
1.	เข้าใจลักษณะการทำงานของ พยาบาล Gen Y เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	0	
2.	มีความไวและตื่นตัวต่อเหตุการณ์ และบรรยากาศที่ส่งผลต่อการ ทำงาน เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
3.	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการทำงานและการสื่อสารได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
4.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงได้ง่าย เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
5.	พร้อมให้การสนับสนุนและให้ คำปรึกษาแก่พยาบาล Gen Y ทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
6.	มีความยืดหยุ่น รู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	0	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
7.	ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
8.	มีความรับผิดชอบสูง เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
9.	มีความรอบรู้ในทุกเรื่อง เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
10.	น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
11.	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
12.	มีเหตุผลใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	0.75	
13.	มีมนุษยสัมพันธ์ดี เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
14.	บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	0.75	
15.	เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งเรื่องงาน และความประพฤติส่วนตัว เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	



ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
16.	มีความยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัติ เหตุผล..... .....						-	-	เพิ่มเติมจากรอบที่ 2 กรุณาให้ระดับความคิดเห็น
17.	ระบุดุลประสงค์และผลลัพธ์ของ งานที่ต้องการให้ชัดเจน เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	1	ปรับตามข้อเสนอแนะรอบที่ 2
18.	กำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละ ระดับได้ชัดเจน เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	0	
19.	ใช้กลยุทธ์กระตุ้นการสร้าง ร่วมมือภายในทีมและการแข่งขัน ระหว่างทีม เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	1	
20.	เปิดโอกาสให้วางแผนการทำงาน ของตนเอง โดยกำหนดเวลาและ กฎเกณฑ์ให้อย่างชัดเจน เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	1	
21.	กำหนดมีสายการบังคับบัญชา ชัดเจน เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	1	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
22.	จัดอัตรากำลังเหมาะสมตาม ปริมาณภาระงาน เหตุผล.....	△ ├──┘					5	1	
<b>ด้านการนิเทศและมอบหมายงาน</b>									
23.	ปฐมนิเทศชี้แจงเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ สวัสดิการ และความ ก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เหตุผล.....	△ ├──┘					5	1	
24.	ส่งเสริมให้พยาบาล Gen Y มีโอกาส ในการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่เสมอ เหตุผล.....	△ ├──┘					5	0.75	
25.	สอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง และ ใช้กรณีศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรสามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ได้ เหตุผล.....	△ ├──┘					5	1	
26.	พัฒนาความรู้เกี่ยวกับ จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เหตุผล.....	△ ├──┘					5	0.75	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
27.	ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่า ในวิชาชีพ เหตุผล..... .....	△ ┌───┐					5	1	
28.	พัฒนาทักษะในการบริหารจัดการ ตนเองให้เกิดสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน เหตุผล..... .....	△ ┌───┐					5	1	
29.	พัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เหตุผล..... .....	△ ┌───┐					5	1	
30.	เน้นการเรียนรู้จากการถ่ายทอด ประสบการณ์ มากกว่าทฤษฎี เหตุผล..... .....	△ ┌───┐					4.5	1	
31.	พัฒนาพยาบาล Gen Y หลากหลายวิธีเพื่อให้เกิดท้าทาย สนุกสนาน เหตุผล..... .....	△ ┌───┐					5	1	
32.	จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความมี น้ำใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เหตุผล..... .....	△ ┌───┐					5	1	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
33.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน เหตุผล..... .....	△   					5	1	
34.	อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เหตุผล..... .....	△   					5	1	
35.	สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เหตุผล..... .....	△   					5	0.75	
36.	สนับสนุนให้คนแต่ละรุ่นอายุมีโอกาสดำเนินงานร่วมกัน เหตุผล..... .....		△   				4	1	
37.	มอบหมายงานเป็นทีม เหตุผล..... .....		△   				4	1	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
38.	มอบอำนาจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เหตุผล..... .....		△   				4	1	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
39.	มอบหมายงานด้วยวิธีการขอความร่วมมือ มากกว่าการสั่งการ เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
40.	มอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถ เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
41.	เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	0.75	
42.	จัดตารางการปฏิบัติงาน แบบ ยืดหยุ่น เข้ากับวิถีชีวิตของพยาบาล Gen Y เหตุผล..... .....		△   ├───┘				4	1	
43.	มีการแจ้ง และตกลง เรื่องที่จะ ประเมิน วิธีการ ระยะเวลา ในการ ประเมินผลการปฏิบัติการ ก่อนทุก ครั้ง เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
44.	ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่ พยาบาล Gen Y เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	0.75	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
45.	มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์ มากกว่า พฤติกรรม เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
46.	ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่ แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และเปิดเผย ข้อมูลได้ให้ทราบ เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
47.	แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและ โอกาสการพัฒนา พร้อมระบุเหตุผล เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	0	
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจ</b>									
48.	ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลผู้ที่มี ผลงานดีเด่น ปฏิบัติบรรลุ เป้าหมาย เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	ปรับตาม ข้อเสนอแ นระบอบที่ 2
49.	ชมเชยผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร เช่น ทาง E-mail ทางอินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ก เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	1	
50.	ให้ผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว เหตุผล..... .....	△ ┌─┐					5	0	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
51.	ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
52.	จัดสถานที่ทำงาน ให้ สะดวก สบายงาม ทันสมัย เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
53.	กำหนดค่าตอบแทนล่วงเวลาอย่างเหมาะสม เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
54.	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เช่น การสังสรรค์ หรือ การไปเที่ยวต่างจังหวัด เหตุผล..... .....			△   ├───┘			4	1	
55.	วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เหมาะสม เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	ปรับตาม ข้อเสนอแ นระรอบที่ 2
56.	สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
57.	ติดตาม ค่าตอบแทนพิเศษ ให้ ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	0	
58.	สนับสนุนสวัสดิการแบบเลือกได้ตาม ความต้องการ เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					4.5	1	
59.	สนับสนุนสวัสดิการให้ดึงดูดใจ เช่น ห้องพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	0.75	
60.	ให้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและยึด ตามผลการปฏิบัติงาน เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					5	1	
61.	ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตาม เป้าหมายระยะสั้น เช่น ตัวชม ภาพยนตร์ บัตรรับประทานอาหาร เหตุผล..... .....	△ ┌──┐					4	1.25	



ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
62.	ให้ของขวัญในวันสำคัญ เช่น วันเกิด หรือวันสำเร็จการศึกษาในระดับที่ สูงขึ้น เหตุผล..... .....	△ ├───┘					4.5	1	
63.	จัดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้สมดุล กับการทำงาน เหตุผล..... .....	△ ├───┘					4.5	1	
64.	สร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน ตามวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล ให้ทำงานอย่างมีความสุข เหตุผล..... .....	△ ├───┘					5	1	
<b>ด้านการสื่อสาร</b>									
65.	จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสาร ได้ง่าย เหตุผล..... .....	△ ├───┘					5	1	
66.	สร้างกลุ่มสื่อสารทางสื่อสังคม ออนไลน์ให้มีความทันสมัยและมี ความเร็วสูง เหตุผล..... .....	△ ├───┘					5	1	ปรับตาม ข้อเสนอแ นระรอบที่ 2
67.	มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และ รับฟังความคิดเห็น เหตุผล..... .....	△ ├───┘					5	0	

ข้อ	ลักษณะการบริหารพยาบาล Generation Y	ระดับความสำคัญ					ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
68.	จัดประชุมเพื่อตกลงเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ ต่างๆ อย่าง ชัดเจนก่อนการทำงาน เหตุผล..... .....		△   ├───┘				4	1	
69.	สร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรสามารถ แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
70.	มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	
71.	ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมี การตอบกลับอย่างรวดเร็ว เหตุผล..... .....	△   ├───┘					5	1	



ภาคผนวก จ

ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รอบแรก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รอบแรก

ลักษณะการบริหาร จากการศึกษา	ลักษณะการบริหารจาก การสัมภาษณ์	ข้อคำถาม
<p>ด้านคุณลักษณะหัวหน้า หอผู้ป่วย -ไม่มีระบุในการทบทวน เอกสาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการความชัดเจนในงาน ว่าทำ หน้าที่อะไรมีขอบเขตแค่ไหน</li> <li>- บอกเป้าหมายของงาน/สิ่งที่ ต้องการ และกำหนดเวลาทุกครั้ง แล้วให้คิด ทำเอง</li> <li>- การจัดเวรต้องให้มีพยาบาลทุก gen ในเวร เพื่อให้ได้เรียนรู้กัน</li> <li>- ใช้วิธีการโน้มน้าว ขอความร่วมมือ ไม่ใช้การสั่งการ</li> <li>- เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ</li> <li>- มีความยืดหยุ่น</li> <li>- ชัดเจน</li> <li>- มีการกำหนดเวลา</li> <li>- มีความยุติธรรม ชี้แจงได้</li> <li>- ให้มีส่วนร่วม</li> <li>- ชัดเจน ตรวจสอบได้</li> <li>- ต้องมีความรับผิดชอบ</li> <li>- น่าเชื่อถือ</li> <li>- มีวุฒิภาวะทางอารมณ์</li> <li>- มีเหตุผล</li> <li>- มีการจัดเวรเท่าเทียมกัน</li> <li>- สามารถขอเวรได้</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจลักษณะการทำงานของพยาบาล Generation Y</li> <li>2. มีความไวและตื่นตัวต่อเหตุการณ์ และ บรรยากาศที่ส่งผลต่อการทำงาน</li> <li>3. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ทำงานและการสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</li> <li>4. หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย</li> <li>5. พร้อมให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ พยาบาล Generation Y ทั้งเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว</li> <li>6. มีความยืดหยุ่นรู้จักอะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุผล</li> <li>7. สามารถเผชิญและจัดการกับความเครียด ของตนเองได้</li> <li>8. ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>9. มีความรับผิดชอบสูง</li> <li>10. งานน่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ</li> <li>11. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์</li> <li>12. มีเหตุผล ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ</li> <li>13. มีมนุษยสัมพันธ์ดี</li> <li>14. บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล</li> <li>15. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งเรื่องงานและความ ประพฤติส่วนตัว</li> <li>16. ระบุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ ต้องการปฏิบัติให้ชัดเจน</li> <li>17. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ชัดเจน</li> <li>18. เปิดโอกาสให้วางแผนการทำงานของตนเอง โดยกำหนดเวลาและกฎเกณฑ์ให้อย่าง ชัดเจน</li> </ol>

ลักษณะการบริหาร จากการศึกษา	ลักษณะการบริหารจัดการ สัมภาษณ์	ข้อคำถาม
<p>ด้านการนิเทศและ มอบหมายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นแผนระยะสั้น ระยะยาว อย่าง ชัดเจน</li> <li>- ยอมรับในค่านิยม หน่วยงาน และปรับ ให้สอดคล้องกับยุค กับสมัย</li> <li>- การจูงกระตุ้นหรือ โน้มน้าว เพื่อให้เกิด กำลังใจและมีพลัง ในการแก้ปัญหา และพัฒนาตนเอง</li> <li>- มีการวางแผนการ ทำงาน กำหนด นโยบาย เลือก วิธีการ</li> <li>- สร้างความสามัคคี ในการทำงานเพื่อ ลดความขัดแย้ง</li> <li>- สามารถอธิบายและ สอนให้เข้าใจในทาง เดียวกันไม่มีข้อ ขัดแย้งกัน</li> <li>- เป็นผู้นำพร้อมที่จะ เป็นผู้ให้ตลอดเวลา</li> <li>- เป็นตัวแทนกลุ่ม ต้องเป็นผู้นำในการ นำเสนอและ รายงานผลลัพธ์</li> <li>- การสร้างนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทาง ปฏิบัติใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิทยาการที่ถูกต้อง</li> <li>- มีกิจกรรมให้ทำ</li> <li>- เน้นความสำคัญเรื่อง จรรยาบรรณ คุณค่าในงาน ความมีน้ำใจ</li> <li>- มีการปฐมนิเทศก่อนการ ทำงานงาน</li> <li>- มีการจัดสัมมนา ไปเที่ยว อบรมนอกสถานที่</li> <li>- สอนให้ทำ แล้วค่อยให้ลองทำ โดยดูเป็นระยะ</li> <li>- ใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยที่ต้องเขา กับน้องได้ เป็นทั้งครู พี่ เพื่อน</li> <li>- เน้นให้มีส่วนร่วม แสดงความ คิดเห็น</li> <li>- เอาใจใส่</li> <li>- มีคู่มือ</li> <li>- มีมาตรฐานเหมือนกัน</li> <li>- สอนโดยการใช้ KM ในการเล่า ประสบการณ์</li> <li>- ต้องสนุก ไม่น่าเบื่อ</li> <li>- มีการนิเทศโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง</li> <li>- สอนโดยให้ทำไปคู่กัน</li> <li>- เลือกพี่ที่เหมาะสมกับน้อง</li> <li>- มีระบบการสอนงานที่ชัดเจน</li> <li>- ปลูกฝังความมีน้ำใจ และการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>- ส่งเสริมเรื่องจริยธรรม จรรยาบรรณและคุณค่าใน วิชาชีพ</li> <li>- เฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น สั้นกระชับ ใช้ได้ทันที</li> <li>- สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้</li> <li>- Feedback ตรงไปตรงมา มี ข้อเสนอแนะ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สายการบังคับบัญชาชัดเจน</li> <li>2. มีอัตรากำลังเหมาะสมตามปริมาณภาระ งาน</li> <li>3. ส่งเสริมให้พยาบาล Generation Y มี โอกาสพัฒนาตนเอง</li> <li>4. ส่งเสริมให้พยาบาล Generation Y มี โอกาสในการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่</li> <li>5. ส่งเสริมให้พยาบาล Generation Y พัฒนา ความรู้ ความเชี่ยวชาญใหม่ๆ อยู่เสมอ</li> <li>6. อบรมพยาบาลพี่เลี้ยงที่จะมอบหมายให้มา ดูแลพยาบาล Generation Y ให้มีความ เข้าใจในความแตกต่างของพยาบาลแต่ละ รุ่นอายุ</li> <li>7. เลือกวิธีการสอนงาน ที่เหมาะสม เป็นต้น</li> <li>8. เลือกวิธีการสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง</li> <li>9. นิเทศงานโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้</li> <li>10. พัฒนาความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ</li> <li>11. ปลูกฝังค่านิยมและการเห็นคุณค่าใน วิชาชีพ</li> <li>12. พัฒนาทักษะในการบริหารจัดการตนเองให้ เกิดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</li> <li>13. พัฒนาทักษะในการตัดสินใจ</li> <li>14. เน้นการเรียนรู้จากการถ่ายทอด ประสบการณ์มากกว่าทฤษฎี</li> <li>15. รูปแบบการพัฒนาพยาบาล Gen Y หลากหลายวิธีเพื่อให้เกิดทำทนายสนุกสนาน</li> <li>16. จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความมีน้ำใจ และ การทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>17. มอบหมายงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่ สามารถร่วมงานกันได้</li> <li>18. สนับสนุนให้คนแต่ละรุ่นอายุมีโอกาส ทำงานร่วมกัน</li> </ol>

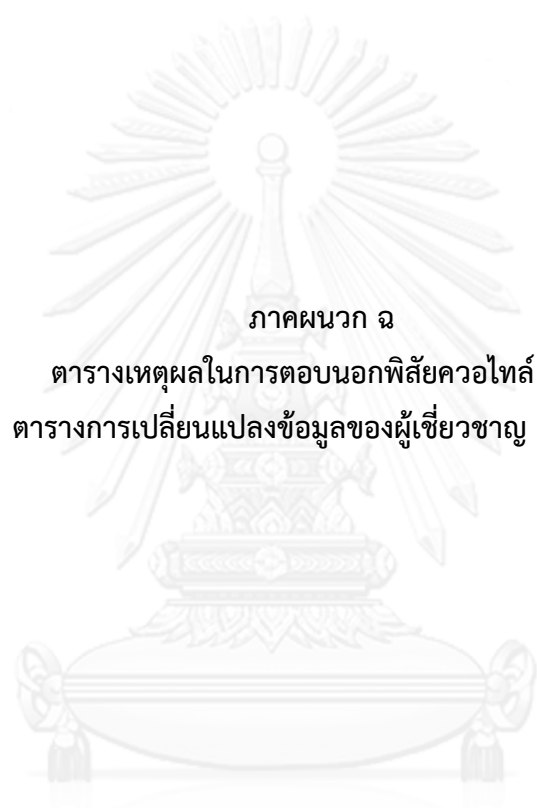
ลักษณะการบริหาร จากการศึกษา	ลักษณะการบริหารจัดการ สัมภาษณ์	ข้อคำถาม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้งานให้อำนาจในการตัดสินใจ ไม่ก้ำก๋ายงาน แต่ดูแลและให้คำปรึกษาเมื่อเขาต้องการ</li> <li>- ชอบทำงานเป็นงานๆ ระยะเวลาสั้นๆ</li> <li>- ให้อิสระในการทำงาน</li> <li>- ให้งานที่ท้าทาย</li> <li>- สอนงานแบบพี่สอนน้อง เห็นใจ ไม่มโห</li> <li>- สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม</li> <li>- มีการกระจายงานเท่ากัน</li> <li>- ต้องใช้จิตวิทยาและความอดทนสูงเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก</li> <li>- แจ้งวัตถุประสงค์ ระเบียบข้อบังคับ ตั้งแต่เริ่มแรก</li> <li>- มีระบบที่ชัดเจนวัดได้มีการปฐมนิเทศในภาพรวมก่อนการทำงาน</li> <li>- เน้นการมีส่วนร่วม</li> <li>- เป็นรายบุคคล</li> <li>- ตรงไปตรงมา มีข้อเสนอแนะ</li> <li>- ประเมินหลายทาง</li> <li>- ให้ออกโอกาสในการแก้ไข พัฒนา</li> <li>- เป็นรูปธรรม ให้อยอมรับผลงานตนเอง</li> <li>- มีการชี้แจงก่อนการประเมิน</li> <li>- มีส่วนร่วมในการประเมิน</li> <li>- ออกแบบวิธีการที่ชัดเจน</li> <li>- มีการพูดคุยก่อนการประเมิน</li> <li>- สามารถเลือกรูปแบบการประเมินได้</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน</li> <li>20. อธิบายให้บุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร</li> <li>21. สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง</li> <li>22. มีการแจ้งและตกลงเรื่องที่จะประเมินวิธีการระยะเวลาประเมิน ก่อนทุกครั้ง</li> <li>23. ให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่พยาบาล Generation Y</li> <li>24. เปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเอง</li> <li>25. ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้</li> <li>26. มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์มากกว่าพฤติกรรม</li> <li>27. แจ้งผลการประเมินทั้งด้านดีและโอกาสการพัฒนาพร้อมระบุเหตุผล</li> <li>28. เปิดโอกาสให้นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาตนเอง</li> <li>29. ใช้กลยุทธ์กระตุ้นการสร้างความร่วมมือภายในทีมและการแข่งขันระหว่างทีม</li> <li>30. มอบอำนาจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>31. มอบหมายงานด้วยวิธีการขอความร่วมมือมากกว่าการสั่งการ</li> <li>32. มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ</li> <li>33. จัดตารางการปฏิบัติงาน แบบยืดหยุ่น เข้ากับวิถีชีวิตของพยาบาล Generation Y</li> </ol>

ลักษณะการบริหาร จากการศึกษา	ลักษณะการบริหารจาก สัมภาษณ์	ข้อคำถาม
<p>ด้านการสร้าง แรงจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และนโยบายบริหารงานบุคคล</li> <li>- รู้สึกว่าผู้บริหารตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>- มีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา รู้สึกดีต่องานที่ทำ และสภาพที่ทำงาน</li> <li>- รู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงานมีความเหมาะสม</li> <li>- มีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- รู้สึกว่างานของเขาไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว</li> <li>- มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>- มีตำแหน่งหน้าที่ดี</li> <li>- มั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชมเชย เมื่อเขาทำงานสำเร็จ</li> <li>- โปรโมท คนที่ทำงาน ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างคนที่ทำ กับคนที่ไม่ทำ</li> <li>- มีเหรียญ หรือโล่ เมื่อทำงานครบ 5 ปี</li> <li>- ที่ทำงานทันสมัย หรุธรา</li> <li>- เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ</li> <li>- ให้ของขวัญในโอกาสสำคัญ</li> <li>- จำนวนคนเหมาะสมกับภาระงาน</li> <li>- มีเครื่องมือทันสมัย ครบครัน</li> <li>- ที่ทำงานยืดหยุ่น แลกเวรได้มีวันหยุดตามกำหนดขึ้นชม ให้คนอื่นยอมรับ</li> <li>- มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ค่าตอบแทนเป็นรูปธรรมชัดเจน</li> <li>- ได้ค่าตอบแทนทันที หรือได้รางวัลทันที</li> <li>- มีทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน</li> <li>- ยกย่องเมื่อสำเร็จ</li> <li>- เน้นคุณภาพชีวิต</li> <li>- เงินไม่มาก แต่ต้องสบาย</li> <li>- มีสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- สร้างค่านิยมให้เกิดความรักและผูกพันในองค์กร</li> <li>- ควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนอย่างยุติธรรมตามความสามารถของแต่ละคน</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกย่องชมเชยพยาบาล Generation Y ที่มีผลงานดีเด่น</li> <li>2. ชมเชยผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร เช่น ทาง E-mail ทางอินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ก</li> <li>3. ชมเชยหรือให้รางวัลอย่างรวดเร็วเมื่อพยาบาล Generation Y ทำความดี</li> <li>4. ชมเชยหรือให้รางวัลแก่พยาบาล Generation Y ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร</li> <li>5. ชมเชยหรือให้รางวัลเมื่อพยาบาล Generation Y ปฏิบัติบรรลุ เป้าหมายและประสิทธิภาพสูงในการทำงาน</li> <li>6. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น การสังสรรค์ หรือ การไปเที่ยวต่างจังหวัด</li> <li>7. จัดสถานที่ทำงาน ให้ สะดวก สวยงาม ทันสมัย</li> <li>8. วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม</li> <li>9. วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพตั้งแต่เข้าปฏิบัติงานและมีการปรับให้เหมาะสมทุกปี</li> <li>6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ไม่มีการขัดแย้งกันในหน่วยงาน</li> <li>7. จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น หอพักที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย</li> <li>8. ติดตามปรับปรุง อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ สวัสดิการ ให้พยาบาล Generation Y รู้สึกทัดเทียมกับที่อื่น</li> <li>9. กำหนดค่าตอบแทนล่วงหน้าอย่างเหมาะสม</li> <li>10. จ่ายโบนัสอย่างยุติธรรมและยึดตามผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>

ลักษณะการบริหาร จากการศึกษา	ลักษณะการบริหารจัดการ สัมภาษณ์	ข้อคำถาม
		<ol style="list-style-type: none"> <li>11. เพิ่มค่าตอบแทนในกลุ่ม Talent ที่มีผลงานดี</li> <li>12. ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายระยะสั้น เช่น ตัวชมภาพยนตร์ บัตรรับประทานอาหาร ทัวร์ท่องเที่ยวต่างประเทศ</li> <li>13. ให้ของขวัญในวันสำคัญ เช่น วันเกิด หรือวันสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น</li> <li>14. จัดวันหยุดพักผ่อน ประจำปีให้สมดุลกับการทำงาน</li> <li>15. เน้นสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตามวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล</li> <li>16. จัดสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี เอื้ออำนวยต่อการทำงานและวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล</li> <li>17. จัดให้มีชมรมต่างๆ เพื่อให้พยาบาล Generation Y ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน</li> <li>18. สร้างบรรยากาศองค์กร โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ</li> </ol>
<p>ด้านการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารมีประสิทธิภาพ</li> <li>- รวดเร็ว และถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องเป็นแบบ 2 way</li> <li>- การแจ้งข้อมูลข่าวสาร ต้องเป็นการแจ้งให้ทราบที่แล้วให้ส่งต่อในเวอร์อื่นๆ</li> <li>- การสื่อสารเป็นแบบการสร้างสัมพันธ์ภาพ ทั้งทางการและไม่ทางการ</li> <li>- ต้องมีหลักฐาน เข้าถึงง่าย รวดเร็ว ตรงไปตรงมา</li> <li>- สื่อสารผ่านเทคโนโลยี</li> <li>- ส่งงานโดยผ่านทางคอมพิวเตอร์</li> <li>- สั้น กระชับแต่ได้ใจความ</li> <li>- มีขั้นตอน/ระดับน้อย</li> <li>- มีการตอบกลับ ว่าเราคิดอย่างไร</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สื่อสารได้ง่าย</li> <li>2. มีช่องทางติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง</li> <li>3. จัดให้มีช่องทางการสื่อสารสื่อสารผ่านสื่อสังคม online ต่าง ๆ เช่น ทวิตเตอร์ ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น</li> <li>4. มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ตลอดเวลา</li> <li>5. มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายใต้ข้อตกลง กฎกติกา</li> <li>6. มีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น</li> <li>7. จัดเวทีเพื่อตกลงเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ ต่างๆ อย่างชัดเจนก่อนการทำงาน</li> </ol>



ลักษณะการบริหาร	ลักษณะการบริหารจัดการ สัมฤทธิ์	ข้อคำถาม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฟังมากกว่าพูด</li> <li>- นโยบายชัดเจนต้องเป็นแบบ สร้างสัมพันธ์ภาพ ดูแลที่เรื่อง งานและเรื่องส่วนตัว</li> <li>- ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมด้าน การสื่อสารที่ดีในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการมี มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมอย่างมี ประสิทธิภาพ (High Performance Team)</li> <li>- เปิดช่องทางการสื่อสารให้ หลายช่องทาง</li> <li>- มีการใช้อินเตอร์เน็ต</li> <li>- ให้เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ของดีก ของทีม</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. สร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรสามารถ แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย</li> <li>9. ประเมินทัศนคติเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ที่รับผิดชอบ และความก้าวหน้า ในวิชาชีพอย่างชัดเจน</li> <li>10. ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับและมี การตอบกลับอย่างรวดเร็ว</li> </ol>



ภาคผนวก ฉ

ตารางเหตุผลในการตบนอกพิสัยควอไทล์ และ  
ตารางการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตาราง แสดงเหตุผลการตอบนอกพิสัยควอไทล์

ข้อ	รายการ	เหตุผล
21	สายบังคับบัญชาชัดเจน	- Generation Y จะใช้ ความเป็นเพื่อนในการปฏิสัมพันธ์กับคน และไม่สนใจลำดับชั้นหรือสายการบังคับบัญชา (010)
29	ใช้การอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ	- Generation Y ค้นคว้าด้วยตนเองได้ ชอบทำงานแบบอิสระ (016) - ควรเปิดโอกาสให้พยาบาลมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ นอกกรอบ แต่ควรใช้การสะท้อนความคิด (020)
31	มอบอำนาจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	- ตรวจสอบได้ ต้องชัดเจน (008)
33	มอบหมายงานด้วยวิธีการขอความร่วมมือ มากกว่าการสั่งการ	- การมอบหมายงานในบางประเภทต้องการใช้การสั่งการบ้างจึงทันเวลา การขอความร่วมมือควรนำมาใช้ในระดับมาก แต่ไม่ควรใช้ทั้งหมด (015)
47	เน้นการเรียนรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์มากกว่าทฤษฎี	- ความสำคัญน่าจะพอๆ กัน (006) - เห็นว่า Generation Y เวลาจะทำอะไรต้องให้เหตุผลและมีหลักฐานทางวิชาการชัดเจน จึงคิดว่าประสบการณ์สำคัญพอๆ กันกับทฤษฎี
58	จัดสถานที่ทำงานให้ สะดวก สบายงาม ทันสมัย	- บางหน่วยงานมีความจำกัด เพียงแต่จัดให้มีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย และปลอดภัย แต่อาจไม่ได้ความทันสมัย (015)
73	มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ตลอดเวลา	- การจัดช่องทางใหม่มีความสำคัญ ซึ่งอาจไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา จึงให้ความสำคัญกับช่องทางที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า (015)

ตาราง แสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนข้อที่เปลี่ยนแปลง	ร้อยละ
1	4	3.4
2	0	0
3	13	11.05
4	9	7.65
5	4	3.4
6	14	11.9
7	11	9.35
8	2	17
9	9	7.65
10	0	0
11	0	0
12	0	0
13	16	13.6
14	3	2.55
15	0	0
16	6	51
17	17	14.45
18	0	0
19	18	15.3
20	3	2.55
รวม	129	170.85
ค่าเฉลี่ย	6.45	8.54

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวปรวมนต์ ทศนอนันชัย เกิดเมื่อวันจันทร์ที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2527 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ (ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็น คณะพยาบาลศาสตรเกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช) เมื่อปีการศึกษา 2549 หลังจบการศึกษาได้เข้าปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลกลาง ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการประจำหอผู้ป่วยศัลยกรรมชายสามัญชั้น 9 ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2549- ปัจจุบัน และเป็นพยาบาลอาสาสมัครปฏิบัติงานนอกเวลาหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่หน่วยแพทย์กู้ชีวิต ตั้งแต่ปี 2552 – ปัจจุบัน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY