

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ



นางสาว สิริพร ทองบุญเกิด

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล


คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1956-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS AMONG EXEMPLARY LEADERSHIP OF HEAD NURSES,
ACHIEVEMENT MOTIVATION, AND LEARNING ORGANIZATION OF
NURSING DEPARTMENT AS PERCEIVED BY PROFESSIONAL NURSES,
GOVERNMENTAL UNIVERSITY HOSPITALS



Miss Siriporn Tongbunkuar

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-53-1956-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

โดย

นางสาว สิริพร ทองบุญเกื้อ

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

สิริพร ทองบุญเกื้อ: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการ
รับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.

(RELATIONSHIPS AMONG EXEMPLARY LEADERSHIP OF HEAD NURSES,
ACHIEVEMENT MOTIVATION, AND LEARNING ORGANIZATION OF
NURSING DEPARTMENT AS PERCEIVED BY PROFESSIONAL NURSES,
GOVERNMENTAL UNIVERSITY HOSPITALS) อ. ที่ปรึกษา: ผศ. ดร. สุกัญญา
ประจุกสิลา, 141 หน้า. ISBN 974-53-1956-2

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง
คือ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 375 คน ได้จากการสุ่มแบบหลาย
ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งผ่านการ
ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาของครอนบาคซึ่งมีค่าเท่ากับ .96, .93 และ .88 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.42$) แรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}=3.67$) กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{x}=3.09$)
2. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.445$)
3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย
การพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.413$)

สาขาวิชา....การบริหารการพยาบาล....ลายมือชื่อผู้เขียน.....
ปีการศึกษา.....2547.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4577823536: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD: EXEMPLARY LEADERSHIP / ACHIEVEMENT MOTIVATION / LEARNING ORGANIZATION

SIRIPORN TONGBUNKUAR: RELATIONSHIPS AMONG EXEMPLARY LEADERSHIP OF HEAD NURSES, ACHIEVEMENT MOTIVATION, AND LEARNING ORGANIZATION OF NURSING DEPARTMENT AS PERCEIVED BY PROFESSIONAL NURSES, GOVERNMENTAL UNIVERSITY HOSPITALS. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. SUKUNYA PRACHUSILPA DnSc., 141 pp. ISBN 974-53-1956-2.

This descriptive study was designed to study exemplary leadership of head nurses, achievement motivation, learning organization of nursing department and to examine the relationships among exemplary leadership of head nurses, achievement motivation and learning organization of nursing department as perceived by professional nurses, governmental university hospitals. The sample consisted of 375 professional nurses, selected by multi-stage sampling technique. The research instruments were The Learning Organization of Nursing Department, Exemplary Leadership of Head Nurses, and Achievement Motivation questionnaires. Content validity was established by a panel of experts. Cronbach's alpha coefficients for The Three instruments were insert data, respectively. The data were analyzed by using Pearson's product moment correlation.

Principle findings were:

1. Exemplary leadership of head nurses was at the middle level (\bar{x} =3.42). Achievement motivation was at the high level (\bar{x} =3.67). Learning organization of nursing department was at the middle level (\bar{x} =3.09).
2. Exemplary leadership of head nurses was significantly related to learning organization of nursing department (r =.445 , p < .05)
3. Achievement motivation was significantly related to learning organization of nursing department (r =.413 , p < .05)

Field of study...Nursing Administration... Student signature

Academic year.....2004..... Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความห่วงใยเอาใจใส่ดูแลแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกทราบบรรยากาศในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพนธ์ รอดคำดี ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ พันตำรวจตรี หญิง ศรีสุภา พิทักษ์วรรัตน์ คุณ พัทธมน อ้นโต ที่อนุญาตให้ปรับและตัดแปลงแบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัย คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล พยาบาล ประจําการและผู้ประสานงานทุกท่านของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 5 แห่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ ร.อ.สมนึก - คุณแม่ สุภาพ ทองบุญเกื้อ และครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ อาจารย์ นายแพทย์ ต่อพล วัฒนา ที่กรุณาให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ตลอดจนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ พี่ๆ Admin รุ่น 4 สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือที่มีให้ตลอดมา ทำให้มีความสุขและสนุกสนานในการเรียนเป็นอย่างยิ่ง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ

บทที่

1	บทนำ.....	1
	1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	1.2. ปัญหาการวิจัย.....	3
	1.3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	1.4. แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย.....	4
	1.5. ขอบเขตการวิจัย.....	6
	1.6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
	1.7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
	3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
	3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
	3.3. การรวบรวมข้อมูล.....	73
	3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
	5.1. สรุปผลการวิจัย.....	82
	5.2. อภิปรายผลการวิจัย.....	84
	5.3. ข้อเสนอแนะ.....	91
	รายการอ้างอิง.....	94

ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	107
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือ.....	108
ภาคผนวก ค เครื่องมือวิจัย.....	114
ภาคผนวก ง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ภาวะผู้นำที่เป็น แบบอย่าง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์.....	127
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	141



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง.....65
2	จำนวนร้อยละของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา แผนกที่ปฏิบัติงาน.....66
3	ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....72
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามรายด้าน.....77
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามรายด้าน.....78
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำแนกตามรายด้าน.....79
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย พยาบาล.....80
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : ด้านการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ จำแนกเป็นรายชื่อ.....128
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : ด้านมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ.....129
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : ด้านโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....130
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : ด้านการมีภาวะผู้นำร่วมกัน จำแนกเป็นรายชื่อ.....131

12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : ด้านการมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม จำแนกเป็นรายข้อ.....	132
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย : ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ จำแนกเป็นรายข้อ.....	133
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย : ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ.....	134
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย : ด้านการเป็นแบบอย่าง จำแนกเป็นรายข้อ.....	135
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย : ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทาย จำแนกเป็นรายข้อ.....	136
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย : ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ จำแนกเป็นรายข้อ.....	137
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : ด้าน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ จำแนกเป็นรายข้อ.....	138
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : ด้านความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกเป็นรายข้อ.....	139
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : ด้าน ความต้องการการแข่งขัน จำแนกเป็นรายข้อ.....	140

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	62
---	---------------------------	----



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาล เป็นองค์การสุขภาพที่มีหน้าที่ให้บริการรักษาพยาบาลกับผู้มารับบริการที่มีความรู้ และความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการสูงขึ้น โรงพยาบาลทุกแห่งจึงต้องแข่งขันและมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ มีการนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ ได้แก่ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management) เพื่อให้ได้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) ตามมาตรฐานสากล

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงมีการตื่นตัวและแข่งขันในเรื่องคุณภาพการบริการด้วยเช่นกัน เนื่องจาก มีการเปรียบเทียบคุณภาพการบริการจากโรงพยาบาลเอกชนและโรงพยาบาลอื่นๆในภาครัฐ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก และมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆมากมาย มีการบริหารงานที่ซับซ้อนและมีระดับชั้นของการบังคับบัญชาหลายช่วงชั้น การติดต่อสื่อสาร การได้รับข้อมูลหรืออำนาจในการจัดการอาจไม่ทั่วถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจไม่เอื้ออำนวยความสะดวกเท่าที่ควร ทำให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การเป็นไปได้อย่างล่าช้า รวมทั้งมีผู้มารับบริการเป็นจำนวนมาก และปัจจุบันผู้มารับบริการมีความรู้มากขึ้น มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสาร และมีความรู้เรื่องสุขภาพอนามัย รู้จักสิทธิของตนเอง มีทางเลือกในการใช้สถานบริการสุขภาพ และมีความคาดหวังต่อการบริการสูงขึ้น เพื่อแสวงหาการบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการและความมั่นใจในความปลอดภัยของตนเองและครอบครัว จากสภาวะการณ์ดังกล่าว ทำให้โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างสรรค์กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

แนวคิดในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวทางใหม่ที่สำคัญในการสร้างศักยภาพให้แก่องค์การ Garvin (2000) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรมีทักษะในการสร้าง ค้นหา แปลความ ถ่ายโอนและเก็บรักษาความรู้ในองค์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงการหยั่งรู้หรือความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การทำงานในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น หากบุคลากรในองค์การใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าบุคลากรขององค์การคู่แข่งก็จะส่งผลให้องค์การนั้นมีความ

ได้เปรียบ และ Hellriegel (2002) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์การที่ต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งนวัตกรรม และจะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคสมัยของข้อมูลข่าวสาร (Informatic age) และในสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge society) เนื่องจากในยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีมีความรู้เกิดขึ้นมากมายทุกวินาที คนในยุคนี้จำเป็นต้องศึกษาตลอดชีวิตและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ทันกับสังคมยุคข่าวสารข้อมูลมากขึ้น (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ ทศนีย์ บุญเติม, 2536)

ฝ่ายการพยาบาล เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นสังคมระบบเปิดที่มีความสำคัญยิ่งต่อการให้บริการประชาชน การให้การรักษายาบาลจึงมีความซับซ้อนขึ้นและมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ดังนั้นพยาบาลประจำการในฝ่ายการพยาบาล จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ฝ่ายการพยาบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลขององค์การ และเป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้น จูงใจให้พยาบาลประจำการมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีดา แต่อารักษ์ (2543) กล่าวว่า ฝ่ายการพยาบาลควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกและการใช้ภูมิปัญญาในการพัฒนาระบบบริการที่ดี มีระบบติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว สามารถปรับตัวให้เข้าปัจจัยบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการชักจูงและสร้างความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกชื่นชอบ และเจตคติทางบวกต่องาน บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (วรรณดี ชูกาล, 2540) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องการยกระดับแรงจูงใจให้สูงขึ้น ผู้นำส่งเสริมเสรีภาพการพูด การกระทำ การให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงาน ชี้นำวิสัยทัศน์องค์การให้ทราบทั่วกัน ให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการมอบอำนาจให้แก่แต่ละบุคคลและทีมงาน เพื่อให้มีอิสระในการบริหารจัดการและก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ศรีสุภา พิทักษ์วรรัตน์, 2545)

พยาบาลประจำการ นับเป็นบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้ไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความอ่อนด้อยหรือความเจริญก้าวหน้าขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (McClelland, 1987 cited in Rue & Byar, 2003) และเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน มีความอดทน พยายาม และสร้างสรรค์งานของตน เพื่อให้งานประสบ

ผลสำเร็จและมีคุณภาพ พยาบาลทุกคนควรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยการแสดงความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ แก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานตลอดจนการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในตนเอง แข่งขันกับตนเอง เพื่อความสำเร็จในงานโดยเฉพาะงานที่ทำทนายให้ประสบผลสำเร็จ (Kall, 2004; Lyubomirsky, 2001; Manion, 2003; McClelland, 1987; Rue & Byars, 2003) โดยพยาบาลจะต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง โดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) ปวีณนุช คำเทศ (2545)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลและหน่วยงานต่างๆ แต่ยังไม่มีการศึกษาในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งๆที่โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น ควรเป็นองค์กรนำร่องในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการรักษาพยาบาลบริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในระดับตติยภูมิ (Tertiary care) ซึ่งมีความซับซ้อนและมีความหลากหลายในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งยังรับผิดชอบในด้านการศึกษาและวิจัย เป็นแหล่งวิชาการ ผลิตบุคลากรทางการแพทย์ พยาบาล และเป็นที่ฝึกงานของนิสิต นักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพเกือบทุกระดับ บุคลากรในองค์การจึงต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและภารกิจขององค์การ (เสาวรส บุนนาค, 2543) เพื่อการปรับปรุงองค์การต่อการแข่งขันทางด้านคุณภาพบริการที่ดีและเพื่อความ เป็นเลิศขององค์การ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งคาดว่าจะมีสัมพันธภาพกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมให้องค์การก้าวสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ปัญหาการวิจัย

1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับใด

2.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐหรือไม่

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1.เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปรับรูปแบบการทำงาน ที่มีการกระจายข้อมูลและควมมีสิทธิ เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการจัดการ เน้นการทำงานเป็นทีมที่อิสระ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ให้ความเสมอภาคและมีความเป็นประชาธิปไตยในตนเอง ลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลาง จะทำให้องค์การมีศักยภาพมากขึ้น มีความยืดหยุ่นสูงพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตามแนวคิดของ Hellriegel (2002) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การมีภาวะผู้นำร่วมกัน การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นที่ลูกค้า โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัย พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (ศรีสุภา พัทธ์พัทธ์, 2545) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (กัลยาณี คำแดง, 2542)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย

เป็นการรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในการกระทำหรือการปฏิบัติขั้นพื้นฐานที่จะนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายขององค์การได้สำเร็จ โดยใช้แนวคิดของ Kouzes & Posner (2002) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ David (1997) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง โดยการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ มีการแบ่งปันความรู้และการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยงานนั้นเป็นงานที่ยากและท้าทาย ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการวางแผนในการจัดระบบงาน คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ยอมรับความจริงเมื่อทำงานไม่สำเร็จและพร้อมที่จะปรับปรุงงานเพื่อให้สำเร็จต่อไป ตามแนวคิดของ Spence & Helmreich (1983 cited in Beck, 1990; Franken, 1994) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์ ความต้องการการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตนเองด้วยใจรักงาน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2545) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เปรียบเสมือนพลังผลักดันให้บุคคลก้าวไปข้างหน้า เพื่อความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ ดังนั้นบุคคลใดที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูงและด้วยมาตรฐานที่ดีเยี่ยมกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สำหรับองค์การพยาบาล การที่พยาบาลประจำการได้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีอยู่ในตนเองนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์การที่จะต้องมีการตื่นตัว มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากตนเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่สามารถเกิดจากการสนับสนุนจากองค์การหรือผู้บริหารภายนอกเพียงอย่างเดียว ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง

และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรและพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สืบต่อไป

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางใหม่เพื่อสร้างศักยภาพให้กับองค์กรพยาบาล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและยกระดับการพัฒนางานองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนางานองค์กรพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

จากแนวคิดดังกล่าวและการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพพยาบาล สำเร็จการศึกษาระดับเทียบเท่าปริญญาตรี ปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรีทางสาขาการพยาบาล และปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพในระดับ

ผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติการ ปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมร่วมกันด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และเป็นองค์การที่มีแรงขับและความสามารถในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้มารับบริการ และเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้พยาบาลประจำการได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ นำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ตามแนวคิดของ Hellriegel (2002) ซึ่งประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1.1.การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ฝ่ายการพยาบาลได้มีการสนับสนุนให้ทุกคนในองค์การมีความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน มีความรับผิดชอบเป้าหมายขององค์การร่วมกันในฐานะบุคลากรขององค์การ สามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ต้องรอฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว โดยบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา หาแนวทางในการพัฒนาองค์การของตน และทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

1.2.การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of innovation) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ฝ่ายการพยาบาลมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการประดิษฐ์นวัตกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในองค์การ โดยทำให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน เพื่อช่วยในการค้นหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า โดยนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้อย่างเหมาะสม

1.3.การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer-focused strategy) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ฝ่ายการพยาบาลมีการใช้วิธีการการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและปรับปรุงคุณภาพการบริการ โดยการค้นหาและรวบรวมความต้องการโดยรวมของผู้มารับบริการ ให้บริการการพยาบาลแบบใหม่ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ

1.4.โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ (Organic organization design) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ฝ่ายการพยาบาลได้มีการจัดโครงสร้างขององค์การให้มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม เน้นการทำงานเป็นทีม มีนโยบายเป็นพันธมิตรแลกเปลี่ยนความรู้กับฝ่ายสรรพทรัพยากรของโรงพยาบาล ผู้รับบริการ หรือแม้แต่หน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องในลักษณะของโครงข่ายแพร่ขยายการติดต่อกันอย่างกว้างขวาง

1.5.มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive use of information) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่า ฝ่ายการพยาบาลได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีการเปรียบเทียบมาตรฐานการบริการพยาบาลจากองค์การคู่แข่ง ประเมินผลการเรียนรู้และ

การพัฒนาขององค์การอย่างเป็นระบบ และการติดต่อสื่อสารขององค์การ มีการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาพร้อมกันกับหน่วยงานอื่น เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงโดยใช้สารสนเทศที่มีในหน่วยงาน รวบรวมและจัดเก็บความรู้ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อปรับปรุง ส่งเสริม การปฏิบัติงานและการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ป้วย หมายถึง การที่พยาบาล ประจําการรับรู้ว่่า พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป้วยของตนปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมที่ทำให้นโยบาย การบริหารลงสู่การปฏิบัติได้ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึงพอใจของผู้มารับบริการและ พยาบาลประจําการในหน่วยงาน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ตามแนวคิดของ Kouzes & Posner (2002) ซึ่งประกอบด้วย 5 ประการ คือ

2.1.การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging process) หมายถึง การ ที่พยาบาลประจําการรับรู้ว่่า พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป้วยค้นหาโอกาสและกล้าเสี่ยง ไม่กลัวต่อการ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้กับความผิดพลาดในอดีต และเมื่อเกิดความผิดพลาดจะเรียนรู้จากความ ผิดพลาดในอดีตมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป

2.2.การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a shared vision) หมายถึง การที่พยาบาลประจําการรับรู้ว่่า พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีวิสัยทัศน์ มอง การณใ้ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของวิสัยทัศน์และ ความตั้งใจ ความหวัง ความฝัน และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์

2.3.การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling others to act) หมายถึง การที่พยาบาลประจําการรับรู้ว่่า พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป้วยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน พัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานด้านต่างๆ โดยการให้โอกาสในการคิดและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

2.4.การเป็นแบบอย่าง (Modeling the way) หมายถึง การที่พยาบาลประจํา การรับรู้ว่่า พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป้วยแสดงพฤติกรรมต่างๆที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่ พยาบาลประจําการ ตามแนวทางที่กำหนด สอดคล้องกับค่านิยมและมาตรฐานที่วางไว้ร่วมกัน เป็นแบบอย่างในการสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงาน

2.5.การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) หมายถึง การที่ พยาบาลประจําการรับรู้ว่่า พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป้วยยอมรับการทำงานของแต่ละบุคคลที่ทำให้ งานแต่ละโครงการประสบความสำเร็จ แสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น

3.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความต้องการในการที่จะปฏิบัติงาน โดยมุ่งความสำเร็จของงาน พยายามแข่งขันกับมาตรฐานความเป็นเลิศ และปฏิบัติงานให้ได้ดีกว่าบุคคลอื่น แม้จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคหรือความยากลำบาก ก็ตั้งใจทำงานจนประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Spence & Helmreich (1983) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

3.1.ความพึงพอใจในการทำงาน (Satisfaction of work) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถและมีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จและมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.2.ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (Sense of completion or mastery) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความต้องการในการทำงานในสิ่งที่ยากและท้าทายความสามารถของตนให้ประสบผลสำเร็จ มีความเพียรพยายามและมีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานได้ประสบความสำเร็จ

3.3.ความต้องการการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน และต้องการแข่งขันเปรียบเทียบกับตนเองและบุคคลอื่น โดยพยายามทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น และให้ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตน และมีความเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

4.พยาบาลประจำการ หมายถึง บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาพยาบาลระดับปริญญาตรีขึ้นไป และขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งจากสภาการพยาบาล เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการและไม่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอายุรกรรม กุมารเวชกรรม สูติกรรม ศัลยกรรม หู ตา คอ จมูก และหอผู้ป่วยพิเศษ

5.โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ หมายถึง โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาธิบดี โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ จากตำรา เอกสาร วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
 - 1.1. บทบาทโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. องค์การพยาบาล
 - 2.1. ความหมายขององค์การพยาบาล
 - 2.2. ลักษณะขององค์การพยาบาล
 - 2.3. โครงสร้างขององค์การพยาบาล
 - 2.4. การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาล
 - 2.5. การพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
 - 3.1. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 3.2. การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. บทบาทหน้าที่ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
 - 4.1. การทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
5. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.1. ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.4. แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.5. ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.6. การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้
6. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 6.1. ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 6.2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

- 6.3. ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ
 - 6.3.1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
 - 6.3.2. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์
 - 6.3.3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์
 - 6.3.4. ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 6.3.5. ทฤษฎีผู้นำแบบบารมี
 - 6.3.6. ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ทฤษฎีร่วมสมัย
 - 6.3.6.1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 6.3.6.2. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
- 6.4. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 6.5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
7. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 7.1. ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 7.2. แนวคิดทฤษฎีของแรงจูงใจ
 - 7.2.1. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Murray
 - 7.2.2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Atkinson
 - 7.2.3. ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland
 - 7.2.4. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Sagie
 - 7.2.5. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence & Helmreich
 - 7.3. ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 7.4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

1.1.บทบาทโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐคือโรงพยาบาลที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้น โดย คณะแพทย์ของมหาวิทยาลัยนั้นเป็นผู้ควบคุมการบริหาร ดำเนินการ ตลอดจนบริการต่างๆ ทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน เป็นสถานที่ให้บริการแก่ประชาชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีจำนวนเตียง ตั้งแต่ 250 เตียง ถึง 2,300 เตียง (มาลีวรรณ เกษตรทัต, 2545: 5) ปัจจุบัน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวน 7 แห่ง อยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลรามาธิบดี และโรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล ในเขตปริมณฑลมีจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จังหวัด ปทุมธานี และโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ จังหวัดนครนายก ใน ต่างจังหวัดมี 3 แห่ง เขตภาคเหนือ ได้แก่ โรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เขตภาคใต้ได้แก่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เป็นสถานบริการ สุขภาพสำหรับการให้บริการในระดับสูงแก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่มีปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน ที่ต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ทัศนา บุญทอง, 2542) รวมทั้งการให้การรักษา ทางไกลที่ใช้การสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางองค์การสุขภาพทำให้ โรงพยาบาลของรัฐ มีแนวโน้มเป็นอิสระในการบริหารจัดการจากระบบของราชการ (นิยะดา ผุย เจริญ, 2545) ซึ่งการเป็นอิสระในการบริหารจัดการจากระบบของราชการ จะต้องมีการแข่งขันกับ ภาคเอกชนในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น มีการตื่นตัวด้านกิจกรรมการพัฒนา คุณภาพบริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าว โรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อความอยู่ รอดขององค์การ และการพัฒนาที่ยั่งยืน อีกทั้งยังต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) นอกจากนี้จะมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางการ พัฒนา เน้นเศรษฐกิจพอเพียงและยังเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน โรงพยาบาลต้องมีการทบทวน ระบบงาน ปรับปรุงระบบพัฒนาและดูแลคุณภาพของระบบ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะ มีขึ้น ระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็น สิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องมือในการรับรองการบริหาร การปรับปรุงระบบงานในยุคแห่งการ

เปลี่ยนแปลงนี้ ตลอดจนการสนับสนุนเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงพยาบาลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

นอกจากนี้โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นสถานบริการสุขภาพที่ให้บริการทางสุขภาพในระดับตติยภูมิ ผู้เลือกใช้สถานบริการนี้เมื่อมีอาการเจ็บป่วยรุนแรง ต้องการการรักษาจากผู้ชำนาญเฉพาะทาง และทั้งกรณีที่เจ็บป่วยไม่รุนแรง แต่ต้องการหายเร็วขึ้น (ทัศนา บุญทอง, 2543 : 63) การพยาบาลในระดับตติยภูมิเป็นการบริการสุขภาพแก่ประชาชนทุกวัย ที่เน้นการแก้ไขปัญหาความเจ็บป่วยและผลกระทบจากความเจ็บป่วยที่ซับซ้อน รุนแรงจนถึงวิกฤติ ต้องการความช่วยเหลือจากบุคลากรด้านสุขภาพที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการสืบค้น การช่วยเหลือเพื่อป้องกัน แก้ไขปัญหา การดูแลในระดับตติยภูมียังครอบคลุมถึงการป้องกันการเจ็บป่วยซ้ำ การฟื้นฟูสภาพเพื่อให้ประชาชนมีศักยภาพสูงสุดหลังการเจ็บป่วย มีคุณภาพชีวิตที่ดี การดูแลในระดับนี้จะต้องมีระบบการดูแลต่อเนื่อง และการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพระหว่างสถานบริการในระดับเดียวกันและต่างระดับ และมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน (ทัศนา บุญทอง, 2543: 73) ลักษณะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพเป็นการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและชีวิตมนุษย์ ดังนั้นพยาบาลทุกคนจึงต้องปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม และต้องป้องกันทุกวิถีทางในขอบเขตหน้าที่ของตนไม่ให้เกิดอันตรายแก่ผู้ใช้บริการ เพราะหากเกิดความผิดพลาดอาจหมายถึงชีวิตมนุษย์ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง (นันทนา น้ำฝน, 2538) เพื่อการปฏิบัติงานของพยาบาลที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและสังคม โรงพยาบาลต้องได้รับการประเมินการปฏิบัติงานของตน ตามขอบเขตการปฏิบัติงานของพยาบาลในระดับตติยภูมิ (ทัศนา บุญทอง, 2543: 73-77) ซึ่งได้แก่ การประเมินภาวะสุขภาพของผู้ป่วยและผลกระทบที่มีต่อผู้ป่วยและครอบครัว การจัดการปัญหาฉุกเฉินและวิกฤติของผู้ป่วย การจัดการและประสานงานในทีมสุขภาพ การพัฒนาศักยภาพของผู้ป่วยและญาติหรือผู้ดูแล การพัฒนามาตรฐานการพยาบาลและนวัตกรรมพยาบาล การพิทักษ์สิทธิของผู้ป่วยและครอบครัว จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของพยาบาล จะเป็นเครื่องบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของบริการสุขภาพ เพราะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อคุณภาพบริการพยาบาลและต่อชีวิตผู้ป่วย ยังทำให้การดำเนินการขององค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานที่ดีที่สุด

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นองค์กรใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก การบริหารมีความซับซ้อน การติดต่อสื่อสาร การได้รับข้อมูล หรืออำนาจการบริหารจัดการอาจไม่ทั่วถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจไม่เอื้ออำนวยความสะดวกเท่าที่ควร อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลได้ นอกจากนี้ระบบการปฏิบัติงานของพยาบาลต้องกระทำต่อชีวิตของผู้อื่น โดยจะมีการผิดพลาดไม่ได้ ทำให้ระบบการปฏิบัติงานต้องมีการควบคุมอย่างเคร่งครัดจากผู้บังคับบัญชา เพราะความผิดพลาดนั้น หมายถึงชีวิตผู้อื่น ดังนั้นการเป็นแบบอย่างที่ดี การ

ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนและให้กำลังใจ การให้รางวัลและอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องของการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมการนำตนเอง จากผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดี มีคุณภาพและการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (Manz and Sims, 1989: 221) จึงจะพัฒนาและส่งผลทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. องค์การพยาบาล

2.1. ความหมายขององค์การและองค์การพยาบาล

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน ส่วนคำว่า “องค์การ” หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” ไว้หลายท่าน โดยสรุปแล้ว องค์การ หมายถึง การรวมกันของบุคคลเพื่อทำกิจกรรม มีการจัดระเบียบการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้การทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีการมอบหมายงาน จัดประสานกิจกรรมให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกัน

ส่วนคำว่า “องค์การพยาบาล” สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การพยาบาล (Nursing organization) คือ การรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆ เพื่อให้บริการพยาบาลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติต่อผู้ป่วยและผู้ที่ไม่สามารถช่วยตัวเองได้ ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยอันดีของประชาชน ทั้งนี้ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารอื่นๆที่จำเป็น

2.2. ลักษณะขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน องค์การพยาบาลประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรอื่นๆ มาร่วมกันดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล เพื่อให้บริการแก่ผู้มารับบริการ องค์การพยาบาลมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป อย่างเช่น กลุ่มงานการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล กองการพยาบาล สำหรับ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้คำว่า “ฝ่ายการพยาบาล” ซึ่งก็หมายถึง องค์การพยาบาล
 นั่นเอง

2.3.โครงสร้างขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นระบบสังคมเปิด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความรู้
 ความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลร่วมกัน เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ
 ของวัตถุประสงค์ ซึ่งในการดำเนินการขององค์การพยาบาล จะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน
 สำหรับการกำหนดโครงสร้างขององค์การพยาบาล ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร,
 2533)

2.3.1.สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or line authority) สายการบังคับ
 บัญชาจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งจำทำให้ทราบตำแหน่งหน้าที่
 รับผิดชอบและอำนาจในการลดหลั่นกันลงมา สายการบังคับบัญชาขององค์การพยาบาลจะมี
 ลักษณะสูงชัน (Tall structure) หรือแบนราบ (Flat structure) ก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดองค์การและ
 องค์การนั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2.3.2.ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวน
 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงขอบเขตการควบคุมของ
 ผู้บังคับบัญชา

2.3.3.ตำแหน่งหลักและตำแหน่งช่วย (Line and staff position) องค์การ
 พยาบาลโดยทั่วไปมักจะจัดโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งหน้าที่ใหญ่ๆออกเป็น 2 ด้าน คือ หน้าที่
 ปฏิบัติงานในตำแหน่ง (Staff position) หรือสายงานรองของหน่วยงาน

ตำแหน่งหลัก หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของหน่วยงานมีอำนาจสั่งการ
 และหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน

ตำแหน่งช่วย หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่
 บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงแก่บุคลากรพยาบาลใน
 หน่วยงานหลัก

2.3.4.เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจใน
 การสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรกำหนด
 และระบุให้ชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน

2.3.5.การกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channel of communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.การบริหารงานฝ่ายการพยาบาล

การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่จะเป็นกระบวนการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่วางแผน กำกับและเฝ้าอำนาจทรัพยากรด้านต่างๆที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ลักษณะงานการบริหารของฝ่ายการพยาบาลและด้านการบริหารงานวิชาการ

2.4.1.การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงาน เพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบ โดยการสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและช่วยให้การดำเนินงานและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานของการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุมงาน

2.4.2.การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการ ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ลักษณะงานบริการพยาบาลจะเน้นให้บริการที่ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษา การส่งเสริม และการฟื้นฟูสมรรถภาพทั้งการดูแลบุคคลทั้งคน (Holistic care) การบริหารงานบริการมีกิจกรรมบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น

2.4.3.การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาลให้มีคุณภาพดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานและช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำรา วิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนการค้นคว้าวิจัย

ทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริหารการศึกษาภาคปฏิบัติ การควบคุมนิเทศ
นักศึกษา การอำนวยความสะดวกและการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

2.5. การพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวของ
องค์การพยาบาล การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบไปด้วย (บุบผา พวงมาลี, 2542)

2.5.1. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ซึ่งภายใต้การ
เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ได้แก่

2.5.1.1. ปრაกฏการณ์โลกาภิวัตน์

2.5.1.2. ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและการตลาดที่รุนแรงขึ้น

2.5.1.3. แรงกดดันจากรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม

2.5.1.4. ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ๆทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ทำให้เทคโนโลยีมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) สูงขึ้น

2.5.1.5. ยุคใหม่ของการแข่งขันที่จะเน้นการแข่งขันที่ความรู้

2.5.1.6. ปัจจัยด้านทรัพยากรในการผลิตและแรงงานที่เปลี่ยนไป

2.5.2. การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
ได้แก่

2.5.2.1. ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5.2.2. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและขนาดของค์การ

2.5.2.3. การให้ความสำคัญกับคุณภาพในการดำเนินงาน

2.5.2.4. ทักษะความสามารถของบุคลากรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป

2.5.3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งในอนาคตผู้บริโภคต้องการซื้อ
สินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนเองได้ดีที่สุดนั้น คือ

2.5.3.1. ต้นทุนหรือราคาต่ำที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

2.5.3.2. คุณภาพที่ดีที่สุด

2.5.3.3. ต้องการความรวดเร็วหรือเวลาในการได้รับการตอบสนองในด้าน

ต่างๆ

2.5.3.4. นวัตกรรมใหม่ๆที่ผู้บริโภคไม่เคยนึกถึงมาก่อน

2.5.3.5. การสร้างสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของ

ผู้บริโภค

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ๆกับองค์กร รวมทั้ง องค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพด้วย เนื่องจากในปัจจุบันผู้ใช้บริการด้านสุขภาพมีโอกาสได้รับ ข้อมูลข่าวสารและมีความรู้ทางด้านสุขภาพอนามัยมากขึ้น จึงมีความคาดหวังและแสวงหาบริการ สุขภาพที่สามารถตอบสนองของความต้องการที่ตนคาดหวัง สถานบริการที่ให้บริการด้านสุขภาพจึง ต้องมีการพัฒนาในเรื่องคุณภาพเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึง ทักษะหรือความสามารถใหม่ๆ ถ้าองค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่า องค์กรนั้นย่อมสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อสภาวะแวดล้อมภายนอก และการที่องค์กรจะ สามารถเรียนรู้ได้ ก็โดยอาศัยบุคลากรทุกคนภายในองค์กรช่วยในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและ สร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการในการทำงานในลักษณะใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของตัวเอง องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะสนับสนุนการเรียนรู้ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อที่จะช่วยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเององค์กรให้ดีขึ้น รวมทั้ง บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องพยายามที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

บทบาทเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่คาดหวังในตัวบุคคล ตามตำแหน่งทางสังคมที่ บุคคลเหล่านั้นดำรงอยู่ (Marriner-Tomey, 1992: 44) เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทที่ เหมาะสมตามความต้องการของสังคม จึงได้มีการกำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2530) ได้กล่าวถึง บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามลักษณะของ วิชาชีพการพยาบาลดังนี้ คือ

1. ด้านการบริหาร คือ ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มคนและช่วยให้ กลุ่มคนได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง สถาบันวิชาชีพและสังคม
2. ด้านการบริการ คือ ให้การพยาบาลระดับวิชาชีพ โดยการกระทำอย่างมีหลักการและ เหตุผลตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มุ่งผลลัพธ์ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ
3. ด้านวิชาการ คือ การพัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของศาสตร์ทางการ พยาบาลและศาสตร์ในสาขาที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ความรู้และแนวคิดเชิงวิชาการให้กว้างขวาง ต่อไป

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539) ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 7 บทบาทดังนี้

1.เป็นผู้บริหาร โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารในระดับหอผู้ป่วย วางแผนการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ

2.เป็นผู้จัดการทางการพยาบาล โดยทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับงานต่างๆภายในหอผู้ป่วย เช่น จัดอัตรากำลังที่เหมาะสม เตรียมความพร้อม เตรียมความพร้อมด้านวัสดุ เครื่องใช้และเวชภัณฑ์ จัดสภาพแวดล้อมสำหรับผู้ป่วย ปฏิบัติการพยาบาลและเป็นผู้นิเทศบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย

3.เป็นผู้ประสานงานด้านการรักษาพยาบาล โดยเมื่อมีปัญหาในการรักษาพยาบาลเกิดขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะนำข้อมูลมาปรึกษากับแพทย์ผู้รักษา หรือถ้าเป็นปัญหาด้านการพยาบาล ก็จะทำให้ชี้แนะแก่บุคลากรพยาบาล

4.เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษาพยาบาล โดยเป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการรักษาพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ เป็นผู้สนับสนุน ให้กำลังใจและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย

5.เป็นนักพัฒนา โดยเป็นตัวจักรสำคัญในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการพยาบาลให้ดีขึ้น นำเสนอข้อมูลใหม่ทางการพยาบาล ทำวิจัยหรือนำผลการวิจัยมาใช้ในการพยาบาล

6.เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วยตามสิทธิมนุษยชน โดยให้ความปลอดภัยและช่วยเหลือตามสมควรแก่ผู้ป่วย

7.เป็นครู โดยเป็นผู้สอนวิชาการแก่บุคลากรทางการพยาบาลและนักศึกษาพยาบาลและสอนสุขศึกษาแก่ผู้ป่วย

กองการพยาบาล สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (2539) ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 8 บทบาทดังนี้

1.เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น คือ เป็นผู้ที่อยู่ระหว่างผู้ที่วางนโยบายการบริหารพยาบาลทั้งหมด คือ ฝ่ายการพยาบาลกับบุคลากรพยาบาล รวมทั้งเจ้าหน้าที่พยาบาลในระดับอื่นๆ และอำนวยความสะดวกให้การรักษาพยาบาลในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยดี ตามแผนการรักษาพยาบาล

2.เป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมสุขภาพ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางด้านการแพทย์และสามารถร่วมอภิปรายและให้ข้อคิดเห็นต่อทีมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการรักษาพยาบาลผู้ป่วย โดยการทำหน้าที่นี้ได้ดี หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

4.เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ป่วยได้รับการบริการและสวัสดิภาพที่ดี

5.เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยต้องให้ความเป็นกันเองแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพอสมควร ความต้องการการปรึกษาหารือจึงจะเกิดขึ้นได้

6.เป็นผู้นิเทศและเป็นครูแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล

7.เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิก ในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจปัญหาทางการพยาบาลได้ถูกต้อง และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8.เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

3.1.หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้ Sullivan & Decker (1997) กล่าวถึง ความรับผิดชอบในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้

1.รับผิดชอบในการนิเทศบุคลากร ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในระดับบริหารภายในหอผู้ป่วยประจำวัน

2.ให้การปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ป่วย

3.บริหารงานบุคคล งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ

4.พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

5.ปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานเชิงวิชาชีพ

6.สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสหสาขาวิชาชีพ

7.วางแผนกลยุทธ์และจูงใจให้สมาชิกทีม ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

8.เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง

กุลยา ตันติผลชีวะ (2539) กล่าวถึง ภารกิจที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพึงปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณภาพการพยาบาลแก่ผู้ป่วยดังนี้

1.การสร้างคุณภาพทางการพยาบาล

1.1.ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลของเจ้าหน้าที่พยาบาลในหอผู้ป่วย

1.2.ส่งเสริมและสนับสนุนให้การพยาบาลมีประสิทธิภาพ

1.3.จัดระบบการพยาบาลและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ป่วยและอัตรากำลังที่มีอยู่

1.4.ควบคุมให้การพยาบาลมีความถูกต้อง โดยการดำเนินการตามแผนการพยาบาล มีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

1.5.ปฏิบัติการพยาบาลด้วยตนเอง

2.การบริหารบุคลากรพยาบาล

2.1.จัดตารางเวรแก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลอย่างเหมาะสม มีเวลาการปฏิบัติงานครบ มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอและมีอัตรากำลังพอเหมาะในแต่ละเวร

2.2.จัดระเบียบการลาป่วย ลากิจและลาพักผ่อนอย่างเหมาะสม เพื่อจ่ายต่อการจัดระบบอัตรากำลัง

2.3.พัฒนาและฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับในหอผู้ป่วย

2.4.ประสานงานด้านวิชาการและการศึกษากับฝ่ายการพยาบาล

2.5.ตรวจสอบ นิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ของหอผู้ป่วย

3.การบริหารงานนโยบายทั่วไป

3.1.จัดการและตรวจสอบเครื่องใช้ในการรักษาพยาบาลให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

3.2.บำรุงรักษาและตรวจซ่อมเครื่องมือ เครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพดี

3.3.ดูแลความสะอาดเรียบร้อยภายในหอผู้ป่วย

3.4.ตรวจสอบความปลอดภัยให้แก่ผู้ป่วยและผู้ปฏิบัติงาน

3.5.สร้างสรรคความคล่องตัวในการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วยทุกกรณี

3.6.สร้างเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดี ระหว่างเจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย ตลอดจนผู้ที่มาติดต่องานต่างๆ

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 27 ข้อ สามารถแบ่งออกป็นหมวดหมู่ดังนี้

1.หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ได้แก่

1.1.รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล

1.2.วางแผนรับผิดชอบเกี่ยวกับหอผู้ป่วย

1.3.มอบหมายงานใหม่ให้แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ความสามารถ

1.4.ติดตาม ควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

1.5.ประเมินผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และคุณภาพการ

พยาบาลของหน่วยงาน

1.6.พิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน

1.7.ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่

1.8.จัดตารางเวรการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และควบคุมให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง

- 1.9. เยี่ยมตรวจและนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
 - 1.10. รวบรวมสถิติรายงานของหน่วยงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำปี
 - 1.11. ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่
 - 1.12. ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่างๆ
 - 1.13. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
 - 1.14. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
2. หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริการพยาบาล ได้แก่
- 2.1. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
 - 2.2. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลในหน่วยงาน
 - 2.3. กำหนดความต้องการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเครื่องนอนและเสื้อผ้า
 - 2.4. จัดหา ควบคุมการใช้ บำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งเครื่องนอนและเสื้อผ้า
 - 2.5. ปรับปรุงงานบริการพยาบาลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
 - 2.6. ควบคุมดูแลการจัดการทำความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
 - 2.7. ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายงานทางการพยาบาล
3. หน้าที่ความรับผิดชอบด้านวิชาการ ได้แก่
- 3.1. ควบคุมการจัดสอนนักศึกษา
 - 3.2. จัดทำ จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการต่างๆ
 - 3.3. สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล ติดตามและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงบริการทางการพยาบาล
 - 3.4. จัดประสบการณ์ทางด้านการพยาบาลให้แก่นักศึกษาและผู้มาฝึกอบรมหรือดูงานทางการพยาบาล
 - 3.5. เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิชาการของหน่วยงาน
 - 3.6. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดของ Sullivan & Decker (1997) กับแนวคิดของ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539) และข้อกำหนดทางการพยาบาล (2539) มีความสอดคล้องกัน แต่แนวคิดของ Sullivan & Decker มีการกล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ และการจูงใจให้สมาชิกทีมปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแสดงถึงลักษณะการเป็นผู้นำ ในขณะที่แนวคิดของไทยจะเน้นการบริหารงานโดยทั่วไป

3.2.การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.กิจกรรมการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

Rinehart (1969) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 4 ประการดังนี้

1.1.การวางแผน (Planning) คือ การจัดให้มีการบริการพยาบาลในหอผู้ป่วย ตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาลและโรงพยาบาล รักษามาตรฐานการพยาบาล โดยให้การดูแลผู้ป่วยเป็นรายบุคคลตามแผนการพยาบาล มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และลักษณะอาการและความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย เพื่อให้ได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง อภิปรายปัญหาหารือกับผู้ตรวจการพยาบาลหรือผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง อธิบายแผนการพยาบาล สอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วยและญาติ และวางแผนการสอนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล

1.2.การจัดระบบงาน (Organization) คือ การวิเคราะห์ความต้องการอัตรา กำลังของพยาบาลจากจำนวนผู้ป่วย ความรุนแรงของอาการ ระยะเวลาในการรักษาพยาบาล แผนการรักษาพยาบาลและกิจกรรมการพยาบาล จัดตารางการปฏิบัติงานให้มีบุคลากรเพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือหัวหน้าทีมในการมอบหมายงาน และรายงานความเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า

1.3.การอำนวยการ (Directing) คือ การจัดให้มีสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาล และระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ตรวจสอบเยี่ยมผู้ป่วยร่วมกับแพทย์และบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อ ประชุมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ให้ความร่วมมือและ ประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ ในทีมสุขภาพ จัดระบบการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง รายงานปัญหา และวิกฤตการณ์ต่างๆต่อผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า นิเทศการปฏิบัติงาน ประเมินผลงานและเสนอ ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4.การควบคุม (Controlling) คือ การสังเกตการเปลี่ยนแปลงและประเมินประ สติภาพทางการพยาบาลขณะตรวจเยี่ยมผู้ป่วย สอนหรือสาธิตเทคนิควิธีการใหม่ๆหรือให้ข้อมูล เกี่ยวกับการตรวจสอบทางการแพทย์แก่บุคลากรพยาบาล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ป่วย เสนอแนะการศึกษาวิจัยและพัฒนาการบริหารงาน

2.ทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อ การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล จึงจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญสำหรับการ บริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล Katz (1974 cited in Yulk, 1981: 85; Sullivan & Decker, 1992: 52; Duffield, 1994: 63-65) ได้เสนอทักษะที่จำเป็น 3 ประการสำหรับผู้บริหารดังนี้ คือ

2.1.ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) หมายถึง การมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อดำเนินการในกิจกรรมนั้นๆ ถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้ชำนาญการด้านคลินิกและต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติกิจกรรมการดูแลภายในหอผู้ป่วยทั้งหมด จึงต้องมีความเข้าใจและสามารถประเมินความต้องการของผู้ป่วยและความสามารถของพยาบาลประจำการในแต่ละเป็นพื้นฐาน ทักษะเหล่านี้ ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากร ระบบหรือเทคนิคการให้บริการพยาบาล กระบวนการวิจัยและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น

2.2.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) หมายถึง การมีความสามารถในการจูงใจ เป็นผู้นำหรือแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการทำงานเป็นทีม และเกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่ม หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงควรมีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม สร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการทำงานได้อย่างเหมาะสม มีทักษะในการสื่อสาร ส่งเสริมความก้าวหน้าและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสอนและการให้คำปรึกษา เป็นต้น

2.3.ทักษะด้านการคิด (Conceptual skills) หมายถึง การมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คาดการณ์ และการรับรู้เกี่ยวกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีทักษะด้านการคิด จะมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ มีความสามารถในการถ่ายทอดนโยบาย การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการดูแลผู้ป่วย เป็นต้น

4. บทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ได้กล่าวถึงบทบาทพยาบาลวิชาชีพไว้ว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัวและชุมชน ดังนี้

1. การสอน การแนะนำ การปรึกษาและแก้ไขปัญหาสุขภาพอนามัย
2. การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อลดปัญหาการเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การรูกกลามของโรค และการฟื้นฟูสภาพ
3. การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาเบื้องต้น และการให้ภูมิคุ้มกันโรค
4. ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค

บทบาทหน้าที่ของพยาบาลมีการพัฒนาเป็นลำดับ ซึ่งการปฏิบัติบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ กำหนดจากกรอบแนวคิดทางการพยาบาล กฎหมายการพยาบาล มาตรฐานการพยาบาล กฎหมายประกอบโรคศิลป์และจรรยาวิชาชีพ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะวิชาชีพที่ต้องพัฒนาเป็นลำดับ เพื่อช่วยพยาบาลวิชาชีพกำหนดขอบเขตการทำงานโดยยึดหลักดังนี้

- 1.ด้านความรู้ พยาบาลต้องมีความรู้ในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี ต้องศึกษาและทำงานให้เกิดความรู้เพิ่มมากขึ้น ต้องไม่แสดงความไร้สมรรถภาพหรือหลู่เกียรติงานที่ตนปฏิบัติ
- 2.ด้านประสบการณ์พยาบาลต้องฝึกประสบการณ์ที่มีความหมาย สามารถเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก และตอบสนองในสถานการณ์ที่ถูกต้อง
- 3.ด้านทักษะ ต้องเป็นผู้ชำนาญการ ทำงานด้วยคุณภาพสูงสุด ไม่ทำงานแบบสมัครเล่น เรียนรู้ด้วยวิธีที่ดีเด่น ฝึกปฏิบัติความรู้และให้บริการทุกสถานการณ์
- 4.ด้านความเชื่อมั่น ไม่ใช่เชื่อมั่นเฉพาะตนเอง ต้องเชื่อมั่นในบุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกัน
- 5.ด้านการเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนางาน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เชื่อมั่นในความสามารถและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น
- 6.ด้านการแสดงออก ต้องเป็นผู้พอใจในชัยชนะ ใช้ความสามารถรอบด้านให้นำไปสู่ความสำเร็จสูงสุด เพื่อให้ได้รับความสำเร็จและความภาคภูมิใจ
- 7.ด้านการยอมรับ มีความพึงพอใจในงาน และยืนหยัดอยู่กับความเป็นจริงตามคุณค่าที่ตนมองเห็น ปรับสภาพอย่างพอเพียงในหลาย ๆ ทาง ให้เกิดความสำเร็จและความพึงพอใจ
- 8.ด้านความเป็นผู้นำ ต้องเต็มใจเป็นผู้นำในหน่วยงาน อุทิศเวลาและใช้ความพยายามจนถึงที่สุด เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ มองเห็นค่านิยมและความต้องการของหน่วยงานที่ปฏิบัติซึ่งมุ่งการบริการแก่สังคม

ฟาริดา อิบราฮิม (2541: 162-164) กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ ได้แก่

- 1.บทบาทให้การดูแล พยาบาลจะให้การดูแลตามแผนการรักษาที่กำหนดเมื่อประเมินปัญหาของผู้ใช้บริการได้แล้ว สำหรับด้านการส่งเสริมสุขภาพให้คนได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน พยาบาลต้องตัดสินใจให้เหมาะสม
- 2.บทบาทครูพยาบาล มีหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะสุขภาพและการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสม พยาบาลต้องประเมินความพร้อม เพื่อการเรียนรู้ วางแผนสอนผู้ให้บริการและครอบครัว

3.บทบาทผู้จัดการ ในการปฏิบัติการในหอผู้ป่วย พยาบาลต้องทำหน้าที่บริหารพร้อมกันไป ทั้งด้านบริหารคน บริหารการพยาบาล บริหารสภาพแวดล้อม และยังต้องพัฒนาวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการวิจัยการพยาบาล

4.บทบาทผู้นำพยาบาล ความสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายสุขภาพดี มีการใช้อำนาจที่เหมาะสม สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้แก้ไขสถานการณ์ และพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

5.บทบาทผู้ให้การศึกษาหรือ การศึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือ เพื่อการตระหนักในภาวะเครียดและการปรับตัวได้เหมาะสม พยาบาลต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำเพียงพอที่จะวิจารณ์สถานการณ์ สังเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจนประเมินผลความก้าวหน้า

6.บทบาทผู้ร่วมงาน พยาบาลต้องทำงานเป็นทีมสุขภาพ จึงต้องมีทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพ เรียนรู้งานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการทั้งหมด

7.บทบาทผู้แทนผู้ใช้บริการ พยาบาลต้องเป็นคนกลางระหว่างผู้ใช้บริการกับครอบครัวและแพทย์ เพราะพยาบาลทราบข้อมูลและปัญหาของผู้ใช้บริการทั้งหมด สามารถช่วยให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่รวดเร็วและปลอดภัย

8.บทบาทผู้เปลี่ยนแปลง พยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใช้บริการหรือสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพผู้ใช้บริการทั้งที่บ้านและโรงพยาบาล

9.บทบาทผู้ประสานด้านศาสนาและวัฒนธรรม พยาบาลต้องเรียนรู้ลักษณะวัฒนธรรมและศาสนาของผู้ใช้บริการ เพื่อนำไปวางแผนการพยาบาลให้สอดคล้องและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับระบบความเชื่อของผู้ใช้บริการวิชาชีพพยาบาลของไทยมีวิวัฒนาการที่กำหนดมาเป็นลำดับ ทั้งทางด้านการศึกษา การบริการ และการบริหารการพยาบาล ตลอดจนความก้าวหน้าในการวิจัย เพื่อนำนวัตกรรมมาใช้ในหน่วยงานให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ พยาบาลจึงต้องมีบทบาทของตนเป็นอิสระ มีความเป็นวิชาชีพเฉพาะของตนเอง มีความสมบูรณ์ภายในขอบเขตของวิชาชีพ ทั้งโดยกฎหมายและจริยธรรม ซึ่งบทบาทที่สำคัญของพยาบาลประจำการ คือ การปฏิบัติการพยาบาล โดยใช้กระบวนการพยาบาลเป็นหลัก ไม่ใช่เฉพาะบทบาทหน้าที่ของการพยาบาลเท่านั้น แต่พยาบาลต้องรับผิดชอบในการบริหารหรือจัดการควบคุมงานการพยาบาล ตลอดจนบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาให้เกิดความสุขในการทำงาน อีกทั้งยังมีบทบาทนักวิชาการทางการพยาบาล โดยทำหน้าที่ของผู้สอนหรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีสู่สมาชิกใหม่ที่เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) เกิดการพัฒนางานสู่คุณภาพบริหารที่เป็นเลิศต่อไป สมจิต หนูเจริญกุล (2540) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพของพยาบาลดังนี้

1. มีเอกลิทธิในวิชาชีพ (Autonomy) คือ การมีอิสระในการปฏิบัติการพยาบาลอยู่ในขอบเขตวิชาชีพ การมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เพื่อประโยชน์ต่อผู้ให้บริการ ช่วยให้พยาบาลเกิดความภาคภูมิใจ มองเห็นคุณค่าของตนเอง และพึงพอใจในงานที่ทำ เข้าถึงปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการพยาบาล มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในฐานะวิชาชีพ รับฟังการประเมินตนเองจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อคงไว้ซึ่งการปฏิบัติการพยาบาลให้ทันกับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ

2. มีความร่วมมือกัน (Collaboration) กับบุคลากรจากศาสตร์หลายสาขาหรือสหวิชาชีพ เนื่องจากปัญหาสุขภาพที่มีความซับซ้อนขึ้น และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญเกิดขึ้นหลายสาขา บุคลากรจากทุกสาขาจึงต้องร่วมมือกันด้วยการใช้วิชาชีพของตนเอง เพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการ

3. การพยาบาลต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในการตัดสินใจด้านการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4. การปฏิบัติงานต้องอาศัยพื้นฐานของความรู้ (Knowledge) ทางทฤษฎีการค้นคว้าของศาสตร์ที่เฉพาะ คือ ศาสตร์ทางการพยาบาลและการใช้ความรู้จากศาสตร์สาขาอื่น เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานภายใน ขอบเขตความรับผิดชอบของวิชาชีพการพยาบาล

สรุปได้ว่า การทำงานในบทบาทหน้าที่ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำเป็นต้องอาศัยทักษะการทำงานทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อการทำงานที่มีคุณค่าทางสังคมอีกทั้งยังต้องยึดมั่นอยู่ในพื้นฐานของหลักเหตุผลเชิงศีลธรรม จรรยาบรรณส่งเสริมให้พยาบาลทำงานที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนางานของตนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแรงผลักดันให้องค์การของตนก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สืบต่อไป

4.1. การทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

การพยาบาลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลบุคคล ครอบครัว และสังคม มีการใช้ความรู้และทักษะกระบวนการพยาบาล เพื่อการวางแผนและการให้บริการแบบองค์รวม ทั้งผู้ที่มีสุขภาพดีและเจ็บป่วยให้สามารถอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุข (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) ลักษณะงานของพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบ่งตามบทบาทของพยาบาลออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านบริการ ด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ ลักษณะการทำงานของพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการทำงานที่มีกิจกรรมหลากหลาย มีการปฏิบัติงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ การพยาบาลที่ใช้กระบวนการพยาบาล เป็นวิชาชีพที่มีจรรยาบรรณเป็นเครื่องชี้นำ เป็นวิชาชีพที่มีภาระหน้าที่ดูแล (Caring) อันเป็นแนวคิดที่เห็นได้ชัดเจนทุกกิจกรรม

ของงานการพยาบาล ได้แก่ การปฏิบัติ การให้การศึกษา การบริหารจัดการและการวิจัย (Potter and Perry, 1995 อ้างถึงใน นียดา ผุยเจริญ, 2545) ซึ่งการทำงานเหล่านี้ต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็วถูกต้อง เพื่อการบริการต่างๆเป็นไปด้วยคุณภาพและได้มาตรฐาน

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นแหล่งการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาหลายสาขาทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและการทำวิจัย ลักษณะงานของพยาบาลซึ่งทำงานในโรงพยาบาลเหล่านี้จะต้องมีบทบาทหน้าที่ในด้านบริการ ด้านวิชาการและบทบาทหน้าที่ทางการศึกษา ตลอดจนการทำวิจัย อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายในการปฏิรูประบบบริการพยาบาลด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ โดยมีการพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลตามขอบเขตงานการพยาบาลในระดับตติยภูมิ เนื่องจากพยาบาลที่ปฏิบัติงานในระดับตติยภูมิต้องใช้เทคโนโลยีในการรักษาและการพยาบาลที่มีความหลากหลายและซับซ้อน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนามาตรฐานและนวัตกรรมการพยาบาล รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ทัศนาศ นุญทอง, 2542)

ในยุคของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้ บทบาทของพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ก็อาจจะต้องมีการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งพบว่า ความต้องการของผู้มารับบริการทางการแพทย์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้มารับบริการทางการแพทย์มีสิทธิ์จะรับรู้ในสิทธิของตน ระบบการประกันคุณภาพได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริการ (จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์, 2541) แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพ ให้ความสำคัญกับกระบวนการ เพราะเชื่อว่า เมื่อให้บริการที่ดี โอกาสที่ผลลัพธ์จะออกมาดีย่อมมีสูง ทั้งนี้ผลลัพธ์ทางการแพทย์ ยังแปรไปตามปัจจัยที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ พยาบาลที่ปฏิบัติงาน จะต้องมีการปรับบทบาทและพัฒนาตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการบริการที่ดี มีการเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน โรงพยาบาลซึ่งปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานทางการแพทย์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อประกอบการปฏิบัติงานได้ทุกคน

5. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

5.1. ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิจัย ทำให้ทราบว่านักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถค้นพบได้จากงานเขียนที่เสนอแนวความคิดของ Chris

Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาศาสตร์และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ในหนังสือชื่อเรื่อง Organization learning: A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization learning หรือ OL) ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับก็คือ Peter Senge ได้ใช้คำว่า Learning organization และเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan of management, MIT ในปี 1994 และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The fifth discipline fieldbook : Strategies and building a learning เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรรูปแบบต่างๆ

5.2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้หลายท่าน ซึ่งมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามจุดเน้นของแต่ละคนประมวลได้ดังนี้ Argyris (1977) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization = LO) ว่า เป็นกระบวนการการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Senge (1994) ได้อธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นองค์กรซึ่งมีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนการคิด สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆได้อย่างอิสระ และสมาชิกองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt (1996) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคคลในหน่วยงานมีการจัดระบบและใช้ความรู้ความสามารถในด้านต่างๆอย่างเต็มสถานะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้ และการทำงานให้แก่บุคลากร โดยการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

DiBella & Nevis (1998: 6) ได้อธิบายความแตกต่างขององค์การแห่งการเรียนรู้และกา
เรียนรู้ขององค์การไว้ในลักษณะที่เป็นระบบดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การในฐานะที่เป็นระบบใหญ่ มีความสามารถในการ
ปรับตัวเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

การเรียนรู้ขององค์การ คือ การกระทำกิจกรรมหรือกระบวนการใดๆของส่วนใดส่วนหนึ่ง
ขององค์การในการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อปรับตัวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
จำเรียง วัฒนธรรม และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้
พัฒนาตนเองตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกขององค์การที่จะลงมือปฏิบัติ
ภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงาน
เป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้
เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์
ตลอดไป

ชวินท์ ธิมมพันธ์กุล (2541) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถ
เรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่
เป้าหมายร่วมขององค์การ

Hellriegel (2002) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีลักษณะ
องค์การในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยบุคลากรในหน่วยงานมีส่วน
ร่วมในการรับผิดชอบตัดสินใจ บุคลากรมีภาวะผู้นำร่วมกัน มีการกระตุ้นและสร้างสรรค้ให้เกิด
นวัตกรรมใหม่ในองค์การ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ และมีการใช้สารสนเทศที่มีอยู่ใน
องค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่
ลักษณะองค์การแบบยืดหยุ่น โดยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนรับผิดชอบและ
ตัดสินใจร่วมกันสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพ
องค์การของตนให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

5.3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้นั้น Marquardt and Reynolds (1991) ได้กล่าวไว้ว่ามี
11 ลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นและฝ่ายอื่น

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีการให้เก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ได้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานแบบเครือข่ายขึ้น

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

5.4. แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

Hellriegel (2002) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีแรงขับและความสามารถในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ลูกค้ำ และเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรมที่ก้าวไกลและมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความชัดเจนในการเริ่มต้นและมีทิศทาง แต่จะไม่มีภาระผูกพันในแง่ของกระบวนการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้กลายเป็นงานประจำวัน นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ และมี ความพิเศษมากมาย สิ่งเหล่านี้เริ่มต้นจากความง่ายในแนวทางของการดำเนินชีวิตในองค์การ โดยการสังเกตการณ์จากหัวหน้า และจะเป็นหนทางในการช่วยองค์การให้พัฒนาต่อไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared vision) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน และมีการรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การร่วมกันในฐานะบุคลากรในองค์การ ไม่ใช่ความรับผิดชอบของหัวหน้าเพียงผู้เดียว บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาและหาแนวทางในการพัฒนาองค์การของตนและทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

2. การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of innovation) จะต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ โดยจะเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด โดยทำให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน จะมีการช่วยกันค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีกว่า เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุน โดยมี

2.1. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการพัฒนาความรู้สึของการเป็นชุมชนร่วมกัน มีความไว้วางใจเชื่อใจและมีความเคารพซึ่งกันและกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ มีการปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.2. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ จะไม่ประสบผลสำเร็จถ้าบุคลากรในองค์การไม่มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดยการกระจายอำนาจให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน โดยเปิดโอกาสในแก้ไข

และทำงานด้วยตนเอง และโครงสร้างองค์การในแนวราบเพื่อการพัฒนาและการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรจะมีส่วนร่วมในการทำงานและได้มีการประสานงานกับบุคลากรหลายๆฝ่าย มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer-focused strategy) จะมีการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า โดยการค้นหาความต้องการโดยรวมของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มารับบริการ กลยุทธ์นี้เป็นการบอกถึงความเข้าใจอย่างแจ่มชัดของความสำคัญขององค์การในระยะยาวและเป็นพื้นฐานในการทำงานของบุคลากรในองค์การด้วย

4.โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ (Organic organization design) การออกแบบองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น สะท้อนถึงทีมงาน ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกัน ทีมงานจะได้รับการสร้างตามโครงการที่วางแผนไว้ ไม่มีหัวหน้าทีมแบบผูกขาด สมาชิกในทีมจะได้รับการพิจารณาว่า บุคคลสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยไม่ต้องขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา โครงสร้างของทีมจะมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะทำให้การไหลผ่านของความรู้เกิดขึ้นได้ดีกว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

4.1.มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive use of information) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี

4.2.การตรวจตราสภาพแวดล้อม (Scanning the environment) ในส่วนนี้จะต้องเป็นการจัดการของผู้บริหาร โดยมีการสังเกตการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์การ มีการตรวจตราทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีการตอบสนองต่อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไป โดยมีการเปรียบมาตรฐานสินค้าและบริการจากองค์การคู่แข่ง มีการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า

4.3.การประเมินผล (Measurement oriented) การเรียนรู้ขององค์การเพื่อที่จะพัฒนา โดยมีการวัดและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยการดูความเป็นไปได้ในการพัฒนาบุคลากรสามารถเข้าถึงและประเมินข้อมูล,ความพึงพอใจของลูกค้า,กำไร,ขาดทุน,ส่วนแบ่งการตลาด,ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การและกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยมีการสังเกตการณ์,จำแนกและใช้สารสนเทศที่มีในองค์การ

4.4.การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นส่วนสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการรวบรวมการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ค้นหาปัญหาในการบริการโดยใช้สารสนเทศที่มีในหน่วยงาน เพื่อแก้ไขและพัฒนาาร่วมกันกับหน่วยงานอื่นๆ

จากการทบทวนวรรณกรรม มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หลายท่านด้วยกัน แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Hellriegel (2002) เนื่องจากมีความทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคแห่งการสร้างนวัตกรรม และ

เหมาะสมกับบริบทโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีเทคโนโลยีที่หลากหลายและมีความซับซ้อน

5.5.ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยสนับสนุนหลายปัจจัยดังนี้

5.5.1.การสำรวจสภาพแวดล้อม คือ ต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ขององค์การของตนก่อนอื่น รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

5.5.2.ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้ การเรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลองหรือการสร้างทักษะใหม่ๆหรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ

5.5.3.การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขว่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้เทียบกับมาตรฐาน เทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายในหรือผู้รับบริการภายนอก

5.5.4.การริเริ่มฝึกทดลอง องค์การควรจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติ ให้โอกาสการเรียนรู้

5.5.5.บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส สามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสารสองทางโดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหาข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับว่าในการแก้ปัญหาอาจต้องมีการขัดแย้งกันอยู่บ้าง

5.5.6.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง

5.5.7.ความหลากหลายของการปฏิบัติ ยอมรับความแตกต่างนำมาซึ่งการเรียนรู้ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

5.5.8.การมีผู้สนับสนุน มีผู้ริเริ่ม ให้การสนับสนุนต่อความคิดและวิธีการของบุคลากรทุกระดับ

5.5.9.การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยผู้นำ ผู้นำทุกระดับร่วมมือในกระบวนการเรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ

5.5.10. การพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างเป็นระบบ คือ พยายามมองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

5.6. การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Measuring learning)

การประเมินผลการเรียนรู้ (Measuring learning) ที่สามารถประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย

5.6.1. ประเมินผลจากการวิเคราะห์ประวัติการทำงานของผู้บริหารการเรียนรู้ CLO (Chief learning officer) มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานว่าเป็นไปอย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐานการทำงาน

5.6.2. ประเมินผลจากรางวัลและเกียรติคุณที่องค์การพยาบาลได้รับ สามารถเป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับทั่วไป

5.6.3. ประเมินผลความเป็นผู้นำขององค์การพยาบาลที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

5.6.3.1. มีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์

5.6.3.2. มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้

5.6.3.3. มีระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

5.6.3.4. จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อ

องค์การ

5.6.3.5. ได้สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

5.6.3.6. ตัวผู้นำมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และตรวจสอบแนวคิดและปฏิบัติได้

5.6.4. ประเมินผลจากบุคลากรในองค์การว่ามีระดับของการเรียนรู้ที่มีลักษณะร่วมกันอยู่ใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

5.6.4.1. การประเมินผลเรื่องของความรู้ความเข้าใจโดยดูจากบุคลากรขององค์การมีการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

5.6.4.2. พิจารณาจากพฤติกรรมของบุคลากรได้เปลี่ยนแปลงไปมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

5.6.4.3. ประเมินผลงานโดยรวมขององค์การว่ามีการพัฒนาและปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยมุ่งวัดที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผู้ให้บริการมารับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีผู้ให้บริการเพิ่มมากยิ่งขึ้น และไม่มีกระแสการต่อต้านจากบุคลากรในการนำเอาวิธีการใหม่มาใช้ในองค์กร เพื่อการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

6.แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

6.1.ความหมายของภาวะผู้นำ

Kouzes & Posner (1995: 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความมีศิลปะในการชักจูงให้ผู้อื่นมีความต้องการเพื่อความแบ่งปันกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Kerfoot (1997: 56) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้สร้างความยึดเหนี่ยวให้กับสมาชิก ลดช่องว่างของความแตกต่าง สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เกิดขึ้น

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997: 272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือตั้งศักยภาพของบุคคลในกลุ่มได้

Bennis (อ้างถึงใน วรรณดี ชูกาล, 2540: 13) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2538: 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนในการกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ลัทธிகาล ศรีวระมย์ และ ชวลิต ประภวณนท์ (2539: 266) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและแรงจูงใจบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ การใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกขององค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่มและวัฒนธรรมกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักนำจูงใจให้ผู้ตามร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

6.2.บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

โดยปกติผู้นำจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามลักษณะองค์การ กลุ่ม และสถานที่ต่างกัน มีความสำคัญมากน้อย แต่ละบทบาทจะแปรเปลี่ยนไป ด้วยหน้าที่ของผู้นำมี 2 ประเภท (สมใจ วินิจกุล, 2531)

1.หน้าที่หลัก (Primary function) เป็นหน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ คือ

1.1.หน้าที่บริหาร เป็นหน้าที่ที่เห็นได้ชัดเจนของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มใด ผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เป็นความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้นำจะต้องลงมือทำเองทั้งหมดอาจมอบให้ผู้อื่นกระทำแทนได้

1.2.หน้าที่วางแผน ผู้นำต้องทำหน้าที่วางแผนที่จะทำให้อุปสรรคประสบความสำเร็จในการทำงาน

1.3.หน้าที่วางนโยบาย โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทาง คือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบายหรือสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายหรือผู้นำวางนโยบายเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดผู้นำย่อมมีบทบาทมากเสมอ

1.4.ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม ผู้นำจำต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุกคนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่นได้พร้อมกัน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2.หน้าที่รอง (Secondary function) เป็นหน้าที่ที่ผู้นำต้องกระทำ เพื่อผลทางจิตใจของกลุ่ม ได้แก่

2.1.หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่างในกลุ่มบางประเภท เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เช่น พระ ครู อาจารย์ ผู้นำจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างให้สมาชิกหรือผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆและยินดีที่จะเชื่อฟังเขา

2.2.หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้เป็นเครื่องหมายของกลุ่ม มักเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆสับเปลี่ยนกันเรื่อยๆ

2.3.หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบ ในเมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อต้องการการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของเขาและเป็นผู้ตัดสินใจให้

Dess และ Miller (1993 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539) กล่าวว่า กิจกรรมที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องกระทำมี 3 ประการ คือ

1.มีการกำหนดทิศทางของบริษัท (Setting a direction) เป็นการกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งของภาวะความเป็นผู้นำ การ

กำหนดนี้จำเป็นที่ผู้นำต้องใช้ข้อมูลต่างๆมากมายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งวางรูปแบบความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของข้อมูลนี้ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ

2.การออกแบบองค์การ (Designing the organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ถ้าจำเป็นต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างระบบและกระบวนการต่างๆขององค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ เช่น การกำหนดโครงสร้าง ทีมงาน ระบบ และกระบวนการขององค์การที่จะช่วยส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่างๆมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

3.การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (Instilling a culture) องค์การทุกองค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นของตนเอง บุคลากรทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆเพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ของผู้นำมีมากมายทั้งหน้าที่หลักในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและยังต้องมีหน้าที่รองที่ต้องเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัญลักษณ์ขององค์การและยังในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 208) ให้ความเห็นว่า บทบาทของผู้นำเพื่อการปฏิรูป (Transformational leadership) จะต้องทุ่มเทพลังความสามารถทั้งหมด เพื่อความเร่งด่วนในการแข่งขันขององค์การและสร้างความยืดหยุ่นในกลยุทธ์

กิจกรรมหลัก 3 ประการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ มีดังนี้

1.การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision) ผู้นำเพื่อการปฏิรูปจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นสภาพอนาคตตามเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นทั้งองค์การ

2.การกระตุ้นให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ (Mobilizing commitment) ในกิจกรรมนี้เน้นหนักที่การสร้างแรงกระตุ้นให้องค์การทั้งองค์การหรือส่วนสำคัญขององค์การ มีความยินยอมพร้อมใจและเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ที่ผู้นำเพื่อปฏิรูปสร้างขึ้นมา อีกทั้งมีการยอมรับในวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้

3.การเปลี่ยนแปลงทางด้านสถาบัน (Institutional change) การอยู่รอดขององค์การหรือการฟื้นคืนชีพขององค์การ จำเป็นต้องใช้รูปแบบใหม่ของพฤติกรรมเพื่อจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้นั้น ผู้นำเพื่อการปฏิรูปต้องถ่ายทอดปรัชญาออกมาเป็นการกระทำให้เกิดขึ้นทั่วองค์การ นั่นคือทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง

6.3.ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

นักวิจัยและนักปฏิบัติการจัดการได้พัฒนาทัศนคติการเป็นผู้นำ หลากหลายทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถไปใช้ได้อย่างสากล ในแต่ละสถานการณ์และโอกาส มีผู้จำแนกทฤษฎีเป็นกลุ่มต่างๆในหลายลักษณะ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 265-282) และ Maniner-Tomey (2000: 138-166) ได้จำแนกทฤษฎีเป็นกลุ่มๆดังนี้

- 6.3.1.ทฤษฎีคุณลักษณะ
- 6.3.2.ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์
- 6.3.3.ทฤษฎีเชิงสถานการณ์
- 6.3.4.ทฤษฎีแรงจูงใจ
- 6.3.5.ทฤษฎีผู้นำแบบบารมี

6.3.1.ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership)

เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 มีผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการต่างๆและคาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูง รูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะฉลาดกระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจง่าย มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น นักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างๆจะไม่เท่ากันในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยเหล่านี้ได้วิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เทคนิค เพื่อยืนยันว่า คุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

6.3.2.ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership)

ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้ตามสถานการณ์ (Contingency) นอกจากนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ (Autocratic) และประชาธิปไตย (Democratic) นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan และมหาวิทยาลัย Ohio และยังรวมถึงผลงานของ Blake และ

Mouton ในเรื่องตารางพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial grid) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

6.3.2.1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองเพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า “หัวหน้า”

6.3.2.2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างมีอิสระ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหรือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมยกย่องเกรงใจและไม่เกรงกลัว จึงเรียกบุคคลที่มีลักษณะอย่างนี้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rain leadership) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่

6.3.2.3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez faire) คือ ผู้นำที่ให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน ซึ่งบางครั้งผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสบายจะมีผลทำให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถภาพในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย

6.3.3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership)

ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดความคาดหวังและประสิทธิผลผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม ได้มีผู้วิจัยศึกษาถึงการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่างๆไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือประสมประสานกันหลายรูปแบบ จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด

6.3.3.1. โมเดลสถานการณ์ของ Fiedler การสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational favorability) โมเดลของ Fiedler ถ้าเหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งสมมติว่าผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทิศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบคนเป็นผู้นำ

ดังนั้น โมเดลจึงช่วยทำให้ผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

1.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member relations) เป็นระดับของความไว้วางใจร่วมกันและให้การสนับสนุนระหว่างพนักงานและผู้นำ ซึ่งระบุถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะตอบสนองต่อการแนะนำของผู้ให้

2.โครงสร้างงาน (Task structure) เป็นระดับซึ่งมีเป้าหมายงาน วิธีการและมาตรฐานการทำงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดไว้อย่างดีและสม่ำเสมอ

3.อำนาจผู้นำ (Power) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำที่ให้รางวัลและโทษ

6.3.3.2 ทฤษฎีเชิงเป้าหมาย (Path and goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจ สร้างแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อกัน Evans, House และบุคคลอื่นๆ ซึ่งได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเดินทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น ทฤษฎีนี้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ให้เลือกตามแต่ละสถานการณ์

6.3.3.2.1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นสภาพผู้นำใช้การอำนวยความสะดวกและนำกลุ่มด้วยการตัดสินใจตนเองเป็นใหญ่

6.3.3.2.2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำเป็นกันเอง ใกล้ชิดและแสดงความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม โดยผู้นำให้การสนับสนุน

6.3.3.2.3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ผู้นำจะคอยให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่จะใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม

6.3.3.2.4. ผู้นำที่มุ่งสู่ความสำเร็จ (Achievement-Oriented leadership) ผู้นำตั้งเป้าหมายไว้สำหรับผู้ตามแล้วให้ผู้ตามกำหนดแนวทางเอง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีมาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น และผู้นำแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามว่าจะทำเป้าหมายได้สำเร็จ

การเลือกพฤติกรรมของผู้นำแบบใด คงต้องขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานด้วย

6.3.3.3. โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ คือ โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง วิธีการที่เป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative decisions model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative leadership model)

การพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิผลสูงสุด จะใช้หลักทางการเลือกตัดสินใจ คือ

1.คุณภาพการตัดสินใจ

- 2.การยอมรับการตัดสินใจ
- 3.ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน
- 4.ความเกี่ยวข้องกับเวลา

6.3.3.4 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ “Life cycle theory” ของ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard situational leadership) เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของพนักงานในการทำงาน ทฤษฎีนี้พัฒนาโดยนักวิจัยชื่อ Hersey และ Blanchard เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบการเป็นผู้นำแต่ละระดับ ความพร้อมของพนักงานในการเป็นผู้ตามจะแตกต่างกันแต่ละงาน ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ (Ability) ทักษะความรู้และบุคลิกภาพความเต็มใจ (Willingness) เช่น ความเชื่อมั่น

ทฤษฎีนี้ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ คือ 1) พฤติกรรมการทำงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม 2) พฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship behavior) เป็นขอบเขตที่ผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งมี 4 รูปแบบด้วยกัน คือ

1.รูปแบบการสั่งการ (Directing style) พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ ต้องใช้กำหนดลักษณะงาน อธิบายความรับผิดชอบ ให้ขอบเขตระยะเวลาที่ทำงาน การสื่อสารแบบทางเดียว

2.รูปแบบการสอน (Coaching style) พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง จะใช้การเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายด้วยความสมดุลของค่านิยมความต้องการ และทัศนคติของผู้ตาม ผู้นำควบคุมแต่ใช้ข้อมูลจากผู้ตาม

3.รูปแบบการประคับประคองสนับสนุน (Supporting style) พฤติกรรมงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง เป็นการทำงานร่วมกันโดยกลุ่มเพื่อความสำเร็จ

4.รูปแบบการมอบหมายงาน (Delegating style) พฤติกรรมงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำต้องมอบหมายงานแล้วแสดงบทบาทผู้ให้คำปรึกษา

6.3.4. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation theories)

ทฤษฎีเหล่านี้จะเน้นที่ความต้องการ การจูงใจผู้ตาม และการตรวจสอบปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ตาม

6.3.4.1 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

McGregor เชื่อว่า ทัศนคติของผู้นำเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์จะมี

อิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยเสนอว่า มีผู้นำ 2 ประเภท

6.3.4.1.1.ผู้นำแบบ Theory X จะเห็นว่า คนทั่วไปที่เสียใจ ไม่รับผิดชอบ ไม่ฉลาด เชื่อว่าคนจะทำงานเท่าที่จำเป็น ผู้นำต้องใช้การนำและการควบคุมอย่างใกล้ชิด จูงใจด้วยระบบของการให้รางวัลและการลงโทษ

6.3.4.1.2.ผู้นำแบบ Theory Y ผู้นำเชื่อว่าการทำงานด้วยตนเองจะเป็นการจูงใจและควรให้รางวัล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจทำงานหนักโดยไม่ต้องใช้การควบคุม

6.3.4.2.ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's dual factor theory) เป็นทฤษฎีที่เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ

6.3.4.2.1.ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นส่วนประกอบของสิ่งแวดล้อมของงานนโยบายองค์การ การบริหารงาน เงินเดือน การตรวจการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเงื่อนไขการทำงาน ถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของคนทำงานจะทำให้รู้สึกไม่พึงพอใจ

6.3.4.2.2.ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานจนถึงความต้องการการเจริญเติบโตในงานและเป็นการพัฒนาจิตใจ เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ โอกาสก้าวหน้าและความรับผิดชอบในงานเป็นต้น

6.3.4.3.ทฤษฎี Z (Theory Z) ทฤษฎี Z ของ Quich (1981) เห็นว่าการเพิ่มความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับบุคคลให้คงอยู่ในวัฒนธรรมขององค์การ โดยเชื่อว่า ลักษณะเฉพาะบุคคลจะมีความสำคัญน้อยกว่าการทำงานเป็นทีมและเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายองค์การ ลักษณะทฤษฎี Z จะมีการจ้างงานระยะยาว การประเมินผลส่งเสริมซ้ำ ไม่อยู่ในส่วนของงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ใช้การตัดสินใจและความรับผิดชอบของกลุ่มและดูแลบุคคลในองค์การแบบองค์รวม เหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์การมีระดับการปกครองตนเองสูงขึ้นและมีอิสระมากกว่าองค์การอื่น

6.3.5.ทฤษฎีผู้นำบารมี (Charismatic theories)

ผู้นำที่มีบารมีจะมีความเชื่อมั่น มีความเด่น มีความรับรู้ถึงเป้าหมาย เป็นเจ้าของความสามารถที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แสดงความคิดเห็นให้ผู้ตามยินยอมที่จะปฏิบัติตาม ผู้นำจะเร้าความรู้สึกที่เข้มแข็งของความซื่อสัตย์และความกระตือรือร้น โดยสร้างภาพปรารถนา

แก่ผู้ตาม ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะมีประสิทธิผลมากในขณะที่ยังคงการอยู่ในระยะวิกฤตหรือระยะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ตามจะมีความเครียดและต้องการผู้นำที่เขาเชื่อมั่นว่าจะมาช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้

6.3.6. ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ทฤษฎีร่วมสมัย

6.3.6.1. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

Burn (1978) อธิบายว่าเป็นภาวะผู้นำที่ใช้กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามเพิ่มระดับของการจูงใจและศีลธรรมจรรยา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับความรู้สึกของผู้ตาม โดยการปลุกเร้าให้ความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมสูงขึ้น เช่น การส่งเสริมมนุษยชาติ เสรีภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความสงบสุข ทำให้ความรู้สึกกลัว อิจฉา โลกและความเกลียดชังหมดไป

6.3.6.2. แนวคิดผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary leadership)

Kouzes & Posner (1995) ร่วมกันวิจัยความเป็นผู้นำของบุคคล โดยสำรวจประสบการณ์ความเป็นผู้นำเฉพาะตัว จากผู้บริหาร 550 คน ในปี 1987 ต่อมาได้ทำการสำรวจเพิ่มอีก 780 คน และทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารที่น่าเลื่อมใสอีก 42 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ความเป็นผู้นำเฉพาะตัวที่ดีที่สุดในการณ์ต่างๆ พัฒนาแบบจำลองความเป็นผู้นำขึ้นมา และพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงปริมาณ (รายการปฏิบัติความเป็นผู้นำ) เพื่อวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาจำนวน 10,000 คน ผู้ร่วมงานอีก 50,000 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีแบบอย่างที่ดีตายตัวของการเป็นผู้นำและการปฏิบัติตัวของผู้ตามไม่ได้คงที่แน่นอนตลอดไป และได้สรุปหลักการพื้นฐานข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างไว้ 5 ข้อ (Kouzes & Posner, 1995: 8)

6.3.6.2.1. การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the process) ผู้นำ คือ คนที่กล้าได้กล้าเสีย ไม่ใช่พวกที่นิ่งเฉยๆ รอคอยโชคชะตา ผู้นำเป็นผู้บุกเบิกพร้อมที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ยังไม่รู้ เต็มใจรับความเสี่ยงที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มเองเสมอไป อาจเป็นผู้ร่วมงานก็ได้ แต่หน้าที่เบื้องต้น คือ การยอมรับความคิดดีๆ ให้การสนับสนุน เต็มใจท้าทายระบบเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ การบริการรูปแบบใหม่ๆ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลว (Kouzes & Posner, 1995: 30-87) ผู้นำจะปฏิบัติดังนี้

-ค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง โดยปฏิบัติต่องานทุกชิ้น เหมือนกับการผจญภัยอย่างหนึ่ง ทำด้วยความตั้งใจ ตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิมว่าดี เพียงพอหรือยัง ควรแก้ไขจุดไหนบ้าง จัดส่งผู้ร่วมงานไปรับการอบรมทั้งในและนอกสถานที่เพื่อ เสริมประสบการณ์และเปิดโลกทัศน์ รับฟังความคิดจากหลายฝ่ายทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการ บุคคลภายนอก เพื่อปรับปรุงงานมอบหมายให้ผู้ร่วมงานจัดการกับสิ่งท้าทายเหล่านี้ เพื่อพัฒนา ศักยภาพ จัดสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

-ทดลองสิ่งใหม่ๆยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ด้วยการ สร้างแบบจำลองเล็กๆเมื่อไม่แน่ใจในผลลัพธ์ของความคิดใหม่ ให้ความมั่นใจต่อพนักงานว่าจะมี ความปลอดภัยในการเริ่มสิ่งใหม่ๆ ขจัดข้อคิดแบบเดิมๆ เช่น ไม่มีงบประมาณ ไม่เคยทำมาก่อน แล้วเริ่มต้นปฏิบัติการสิ่งใหม่ๆ ประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการกระตุ้น ให้มีการออกความคิดเห็น เมื่อมีความล้มเหลวต้องตรวจสอบและเรียนรู้จากความล้มเหลว นั้น สนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ขยายโอกาสเพิ่มทางเลือกเพื่อไม่เป็นการบีบบังคับ และ ผู้ร่วมงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของความคิดนั้น

6.3.6.2.2.การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a shared vision) ผู้นำแรงดลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ มองไปในอนาคตข้างหน้าแต่วิสัยทัศน์ในตัวผู้นำ เพียงคนเดียวไม่พอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน ในการที่จะจูง ใจให้ผู้ร่วมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมได้นั้นผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี พุดจาภาษาเดียวกับเขา พวกเขาจะเชื่อว่าผู้นำมีความเข้าใจความต้องการของเขา จะทำให้เกิดความพึงพอใจ จงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กร (Kouzes & Posner, 1995: 91-148) ผู้นำปฏิบัติดังนี้

-สร้างวิสัยทัศน์ในการยกระดับอนาคตให้สูงและดีขึ้น โดยมองดูอดีต แล้วมุ่งวางแผนอนาคต กำหนดสิ่งที่ต้องการ จินตนาการภาพในอนาคตให้ออกและมีความเชื่อว่า ทุกสิ่งสามารถเป็นไปได้เสมอ จากนั้นหาแนวร่วมทางการปฏิบัติ ทำการทดสอบสมมติฐาน ชักข้อมเพื่อให้แน่ใจในรูปแบบขององค์กรที่วางไว้ในอนาคต

-ประกาศยืนยันชักนำผู้ร่วมงานให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ผู้ร่วมงานเกิด วิสัยทัศน์ร่วม โดยการดึงดูดใจด้วยค่านิยมและความฝันของพวกเขา ต้องรู้จักว่าใครเป็น ผู้ร่วมงาน ค้นหาวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ร่วมกันทำให้ วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง มีการพูดกันอย่างสร้างสรรค์จริงใจให้เกิดความมั่นใจ รับฟังความต้องการ ของผู้ร่วมงานเสมอ

6.3.6.2.3.การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling other to

act) ผู้นำไม่สามารถทำงานทั้งหมดได้ด้วยตัวคนเดียว ต้องได้รับแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้ด้วยความสะดวกสบายใจ และต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเข้มแข็ง เช่น การสอนงาน การกระจายอำนาจ เมื่อเขาสามารถทำงานที่สำคัญๆได้จะเกิดความภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อองค์กร (Kouzes & Posner, 1995 : 209-267) ผู้นำปฏิบัติดังนี้

- สนับสนุนให้ความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มในการสร้างความไว้วางใจ โดยทำความเข้าใจผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ เคารพให้เกียรติผู้ร่วมงาน อย่างเท่าเทียมกันสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

- เสริมความเข้มแข็งของผู้ร่วมงานโดยการกระจายอำนาจออกไป มอบหมายภาระกิจที่สำคัญให้อำนาจและการตัดสินใจและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม แสดงความรู้สึกไว้วางใจและเคารพในความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน

6.3.6.2.4.การเป็นแบบอย่าง (Modelling the way) สิ่งที่คุณำต้องการ คือ การมีหลักนำทางที่ชัดเจน เพราะผู้นำถูกตั้งสมมติฐานให้ยืนอยู่บนความเชื่อของตนเอง ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนให้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ (Kouzes & Posner, 1995: 268-314) ผู้นำปฏิบัติดังนี้

- สร้างตัวอย่างตามค่านิยมร่วม โดยการกำหนดแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างและผู้นำปฏิบัติเป็นตัวอย่าง มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลงและมาตรฐานที่วางไว้แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามแนวทางที่วางไว้

- ใช้การบรรลุความสำเร็จที่ละน้อย ซึ่งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจนเป็นความสำเร็จของทั้งองค์กร มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุความสำเร็จและกำหนดเวลาในการดำเนินการทุกโครงการ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้นำต้องให้ทางเลือกในการทำงานเป็นการสร้างความผูกพันและเพิ่มอำนาจให้กับพวกเขา แบ่งงานเป็นโครงการย่อยๆที่สามารถบริหารได้ เช่น แบ่งงานเป็นทีมเพื่อประโยชน์ในการวางแผนในการทำงานได้ชัดเจนและคล่องตัวดีขึ้น สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน

6.3.6.2.5.การเสริมสร้างให้กำลังใจ (Encouraging the heart) การทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จอาจต้องพบกับความยากลำบากและมีอุปสรรคที่จะทำให้หมดกำลังใจ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ส่งเสริมให้กำลังใจ เมื่อพบกับความสำเร็จมีการให้รางวัล

เล็กๆน้อยๆ การติดป้ายประกาศ จัดงานฉลอง จะแสดงให้เห็นว่าเขามีความสามารถ เอาชนะอุปสรรคได้เป็นที่ยอมรับในสังคม (Kouzes & Posner, 1995: 268-314) ผู้นำจะปฏิบัติ ดังนี้

-ยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานแต่ละคนในความสำเร็จทุกโครงการ ผู้นำจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับการบรรลุความสำเร็จ ให้ข้อมูลป้อนกลับและให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ที่ทำงานดี มอบรางวัลและตอบแทนในลักษณะที่หลากหลาย เช่น เลื่อนขั้นเงินเดือน คะแนนสะสม การประกาศเกียรติคุณแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ควรส่งเสริมรางวัลที่เกิดขึ้นภายใน เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จและความตื่นตัวในงานประสบความสำเร็จ ประกาศความสำเร็จและให้การยอมรับความสามารถต่อหน้าผู้ร่วมงานอื่นๆ เป็นการช่วยยกระดับการนับถือตนเองให้สูงขึ้น และจะเป็นตัวอย่างกับผู้ร่วมงานคนอื่น

-ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะตระหนักว่าความสำเร็จเกิดจากความพยายามของทุกคนในทีมงาน จึงต้องมีการฉลองความสำเร็จร่วมกันของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะสนับสนุนให้กำลังใจอย่างเต็มที่ทำให้ทุกคนมีความสนุกในงาน และเกิดความรักความสามัคคีและพร้อมในการสร้างผลงาน

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเลือกศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง Kouzes & Posner (2002) ซึ่งแนวคิดนี้ได้มาจากการศึกษาภาวะผู้นำที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ และผ่านวิกฤตการณ์ต่างๆเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพองค์การในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร ต้องกระตุ้นให้มีการทำงานเป็นทีมโดยใช้ความรู้เป็นพื้นฐานการทำงาน เสริมสร้างอิสระวีประชาธิปไตยในตนเอง เสริมสร้างให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ โดยไม่ต้องใช้การควบคุมจากส่วนกลางหรือการรวบอำนาจแบบเดิม

6.4.ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วย

บทบาทและหน้าที่ต่างๆไป ที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยทุกแบบจะต้องคำนึงถึงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติพอจะสรุปได้ดังนี้

6.4.1.หัวหน้าหรือผู้ป้วยในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) เป็นบทบาทของนักบริหารซึ่งเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆในองค์การหรือภายในกลุ่ม เพื่อช่วยให้งานของสมาชิกดำเนินไปด้วยดี เป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รวมทั้งรับผิดชอบติดตามดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายโดยครบถ้วนถูกต้อง

6.4.2.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่วางแผนในการทำงานและเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามความต้องการ และหัวหน้าหอผู้ป่วยมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลว่ากลุ่มมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผู้นำต้องทราบแผนงานทั้งหมดโดยต้องแท้

6.4.3.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การเป็นงานที่สำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง

6.4.4.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมากเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือชี้แนะหรือปรับปรุงข้อแก้ไขในการปรับปรุงงาน ก็คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานนั้นๆ

6.4.5.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อภายนอก (The leader as external group) กลุ่มหรือหน่วยงานใดๆก็ตามจำเป็นต้องมีตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอกหรือกลุ่มอื่นๆในกิจกรรมด้านต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มและผู้ที่เป็ตัวแทนของกลุ่มได้ดีที่สุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะเป็นผู้ที่รู้เรื่องราวต่างๆของกลุ่มได้ดีกว่าสมาชิกคนอื่น

6.4.6.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations) กลุ่มจะดำเนินงานไปด้วยดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเอาใจใส่สมาชิกทุกคนให้ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน และหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เพื่อให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6.4.7.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ย (The leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆเกิดขึ้นแก่สมาชิกกลุ่มหรือในองค์การ บุคคลที่จะเข้ามามีบทบาทในการจัดการข้อขัดแย้ง ก็คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกันและหันหน้าเข้าหากัน เพื่อทำงานร่วมกันด้วยดีต่อไป

6.4.8.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดี

6.4.9.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The leader as father figure) บทบาทนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องวางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะบิดา

ของกลุ่ม มีความกรุณา เมตตา ปราณี จะดูดำใครก็ด้วยความหวังดีเสมอ เป็นที่พึ่งทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์

6.4.10.หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้รับผิดชอบ (The leader as scapegoat) เป็นบทบาทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นความคาดหวังของกลุ่มเกี่ยวกับเป็นผู้รับผิดชอบกลุ่ม เพราะเมื่อมีการทำงานใดที่มีข้อผิดพลาด บกพร่องเกิดความเสียหายขึ้นภายในกลุ่ม หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้รับผิดชอบ จะไม่ขัดทอดความผิดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

6.5.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การที่องค์การจะปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยที่สนับสนุนและขาดไม่ได้อีกประการหนึ่ง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน่วยงานของตนที่ปกครองอยู่ให้ยอมรับทราบถึงนโยบายของฝ่ายการพยาบาลในการนำพาหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายและไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาศัยทักษะ ความสามารถในการเป็นผู้นำ คือ มีการสร้างกระบวนการแบบทำทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่างที่ดี และมีการเสริมสร้างกำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนางค์การ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากที่กล่าวมา จะเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนางค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และจากการศึกษาของ David (1977) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ซึ่งผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์การต่างๆ ควรจะมีการสอนหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

7. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

7.1. ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้

McClelland (1961 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540: 43) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่ทำงานหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยแข่งขันกันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยมหรือทำได้ดีกว่าบุคคลอื่นๆ ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลใจเมื่อไม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

Atkinson (1964: 241) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่บุคคลเปรียบเทียบการกระทำของตนกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม โดยที่ผลการประเมินจะก่อให้เกิดความพึงพอใจเมื่อทำสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากเป็นงานที่ยากและท้าทายหรือเป็นผลของการกระทำที่เกิดจากการใช้ทักษะ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความบังเอิญ ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความไม่พอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จ

Spence และ Helmreich (1983 อ้างถึงใน Franken, 1994: 28) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าหมายถึงการมีพฤติกรรมมุ่งงาน เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพส่วนตัวของบุคคล กับมาตรฐานภายในหรือภายนอก รวมทั้งการแข่งขันกับบุคคลอื่น หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

Newstrom (1993: 123 อ้างถึงใน เฉลิมพร แสงพิรุณ, 2545) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับที่ทำให้มนุษย์มีแรงผลักดันเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมาย และมีความหวังที่จะสัมฤทธิ์ผลในวัตถุประสงค์ที่ตนเองตั้งไว้ในระดับสูง

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม เป็นเลิศ ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงแต่เป็นเป้าหมายที่แท้จริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการการตอบกลับของผลการกระทำในทันทีและอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

อารี เพชรบุตร (2537) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจภายในที่พัฒนามาจากความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่ต้องการจะแสดงความสามารถ ต้องการแข่งขันกับตนเอง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะกระทำ และต้องการให้สิ่งที่ทำมีมาตรฐานดีที่สุด

ยงยุทธ เกษศาคร (2541) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึง ความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงานที่ย่างยากซับซ้อน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคขัดขวาง พยายามหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จ ต้องการมีอิสระในการทำงานและการแสดงออกต้องการชัยชนะในการแข่งขัน มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อพบกับความสำเร็จ และวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะกระทำการต่างๆทั้งในหน้าที่การงาน และเรื่องราวส่วนตัวให้สำเร็จลุล่วง

ระพินทร์ ฉายวิมล (2545) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมให้ประสบสัมฤทธิ์ผลด้วยมาตรฐานความเป็นเลิศตามที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้

เต็มศักดิ์ คทวณิช (2546) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะพยายามทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ว่างานนั้นจะมีความยากลำบาก หรือประสบปัญหาอุปสรรค

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการความสำเร็จที่จะแข่งขันเอาชนะเกณฑ์มาตรฐาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานได้ว่า เป็นความต้องการของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมโดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จในงาน พยายามแข่งขันกับมาตรฐานของความเป็นเลิศ แข่งขันกับผู้อื่น แม้จะเผชิญกับอุปสรรค หรือ ความยากลำบากก็สามารถหาวิธีต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

7.2.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักจิตวิทยาที่เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สำคัญมีดังนี้

7.2.1.ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Murray

Murray เป็นผู้บุกเบิกการศึกษา ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) ในปี 1930 โดยมีรากฐานจากความคิดที่ว่า ความต้องการของมนุษย์ คือ หน่วยพื้นฐานของการวิเคราะห์ อาจจัดบุคคลเข้าได้เป็นกลุ่มตามกำลังความต้องการด้านบุคลิกภาพจากตัวแปรต่างๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้นับเป็นเครื่องบอกให้ทราบถึงศูนย์กลางของพลังกระตุ้น ทั้งแง่ความเข้มและทิศทางของพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมาย พลังกระตุ้นรวบรวมมาจากการทำงานของสมองในรูปแบบของการรับรู้ ความเข้าใจ สติปัญญา ความตั้งใจ ความกระตือรือร้นในการกระทำเพื่อที่จะเปลี่ยนทิศทางของภาวะการณ์อันไม่เป็นที่พอใจ Murray เห็นว่าต้องเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ (พวงเพชร, 2537: 53) Murray และเพื่อนร่วมงานที่มหาวิทยาลัย Harvard ได้

ทำการศึกษาความต้องการ ของคนในวัยศึกษาระดับวิทยาลัย พบว่าความต้องการหลัก ของ มนุษย์มีอยู่ประมาณ 20 ชนิด ความต้องการทั้งหมดที่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจความ ต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ เขาสรุปว่าความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มีความซับซ้อน และ แสดงผลแตกต่างกันในแต่ละบุคคล (Petri, 1991)

ทฤษฎีของ Murray (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) สามารถอธิบายได้ว่า ในเวลา เดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านสูง และความต้องการด้านอื่น ต่ำก็ได้ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need of Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need of Affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับ คนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจตน

7.2.2. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอทคินสัน (Atkinson's Achievement Motivation Theory)

Atkinson (1964) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นโมเดลเชิงคณิตศาสตร์ โดยอาศัยพื้นฐานทฤษฎีการตัดสินใจ (Theory of Decision Making) เพื่อทำนายแนวโน้มของ พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเชื่อว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Ta) นั้นขึ้นอยู่กับผลบวกขององค์ประกอบ 3 ประการดังนี้ (McClland, 1985: 233-237)

1. แนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ (Ts) ซึ่งได้มาจากผลคูณขององค์ประกอบ 3 ตัว

$$Ts = Ms \times Ps \times Is$$

เมื่อ Ms=แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Ps=การรับรู้โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ

Is=ค่าของสิ่งล่อ (Incentive Value)

2. แนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Tf) ซึ่งมาจากผลคูณขององค์ประกอบ 3 ดังนี้

$$Tf = Maf \times Pf \times If$$

เมื่อ Maf = แรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว

Pf = การรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

I_f = ค่าของสิ่งล่อใจที่เป็นเป้าหมายของความล้มเหลว ซึ่ง $I_f - 1 - I_s$

3. องค์ประกอบซึ่งเป็นอิทธิพลจากภายนอก (Extrinsic Tendency = Text) ซึ่งทำให้บุคคลปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมนั้นหรือไม่

$$\text{ดังนั้น } Ta = Ts + Tf + \text{Text}$$

$$\text{หรือ } Ta = (Ms \times Ps \times Is) + (Maf \times pf \times If) + \text{Text}$$

Atkinson ได้สรุปโมเดลเป็นสมการเพื่อทำนายแนวโน้มของพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

$$Ta = (Ms - Mf) (Ps - (1 - Ps)) + \text{Text}$$

เมื่อ Ta = แนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

Ma = แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Mf = ความกลัวความล้มเหลวหรือความวิตกกังวล

Ps = การรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

Text = แนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรม ที่มีอิทธิพลมาจากภายนอก

7.2.3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland

McClelland (1961 อ้างถึงใน สุนทรินทร์ ธนโกสัย, 2538; สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ได้ศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ที่แตกต่างกัน และเห็นว่าการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผลจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement: nAch) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และต้องการแข่งขันมาตรฐานในระดับที่สูงดีเยี่ยม พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ รู้สึกมีความสุขสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAff) หมายถึง ความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความต้องการเป็นยอมรับของผู้อื่น ความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นต้องการเป็นที่ยอมรับหรือรักใคร่ชอบพของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับตนเอง

3.แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power: nPow) หมายถึง ความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น พยายามจะควบคุมสิ่งต่าง ๆ ให้คุณและโทษแก่ผู้อื่น รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ทำในสิ่งที่ดีกว่าผู้อื่น ลักษณะเด่นของผู้ที่มีความต้องการนี้คือมีความพึงพอใจในความสามารถของตน ถ้าได้อยู่ในฐานะที่มีอิทธิพลและได้ควบคุมผู้อื่น

McClelland ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ ก็คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ เมื่อแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมานั้นมีประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อัมพิกา ไกรฤทธิ์, 2532; สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545)

นอกจากนั้น McClelland (1961, อ้างถึงใน สุรินทร์ ธนโกสัย, 2538: 15-16) ยังได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยศึกษาว่าผู้ที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูงและผู้ที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างไร โดยศึกษาลักษณะของนักธุรกิจที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูงและมีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้พบข้อเท็จจริงที่ระบุพฤติกรรมเยี่ยงนักธุรกิจหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ คือ (สุเทพ สุนทรภัสส์, 2318 อ้างถึงใน สิทธิโชค วรรณุสันติกุล, 2545; สุนทรินทร์ ธนโกสัย, 2538; ยงยุทธ เกษสาคร, 2541; ศักดิ์ไทย สุระกิจบวร, 2545)

1.กล้าเสี่ยงพอควร (Moderate risk taking) มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ต้องการใช้ความสามารถของตน มักจะไม่พอใจ ที่จะทำงานง่ายๆ หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากพอควร เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว

2.ขยันหมั่นเพียร (Energetic) ชอบสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่จะทำให้เกิดความเกิดสำเร็จแก่ตนเอง มักจะมานะพากเพียรเฉพาะสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตนเอง

3.รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility) มักพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง ต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำ ไม่ชอบให้คนอื่นมาบงการ

4.ความรู้รอบรู้ในการตัดสินใจ และติดตามผลการตัดสินใจ (Knowledge of result of decision) โดยไม่ใช้การคาดคะเนผลที่เกิดขึ้น และพยายามทำให้ดีขึ้นเมื่อทราบผลการกระทำของตน

5.ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of future possibility) ผู้มีความต้องการต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักเป็นผู้ที่มีการวางแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organizational skill) เป็นสิ่งที่ McClelland เห็นว่าควรจะ มีแต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

7.2.4. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Sagie

Sagie และคณะ (1996) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แบบดั้งเดิม (traditional theory) เช่น ทฤษฎีของ Atkinson (1974) McClelland (1961) McClelland และ คณะ (1953) มีแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีโครงสร้างเป็น องค์ประกอบเดี่ยว (unitary) แต่ในยุคปัจจุบันมีผลจากการวิจัยที่สนับสนุนว่า โครงสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ (multivariate) เช่น Cassidy และ Lynn (1989), Elizur (1979), Sagie (1994), Spence และคณะ (1983)

Sagie และคณะ (1996: 431-444) กล่าวว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ รูปแบบพฤติกรรม มีลักษณะ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายที่ยาก ต้องใช้ความพยายามและความสามารถ จึงจะประสบความสำเร็จ

2. พึงพอใจในการทำงานที่ยากมากกว่างานที่ง่าย

3. ชอบงานที่ต้องใช้ความคิดและสติปัญญา

รูปแบบการทำทนาย มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การแข่งขันกับตนเอง ได้แก่ พยายามให้ทำงานและมีความเครียดสูงกว่าคนปกติ มีความอดทนกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความรับผิดชอบต่องานและผลที่เกิดจากการทำงานของตน

2. การแก้ไขปัญหาเป็นสิ่งที่ทำทนาย ได้แก่ มีทัศนคติการจัดการกับปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ทำ ทนาย น่าสนใจ พยายามแสวงหาวิธีทางแก้ปัญหา วางกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา และเลือกวิธีการที่จะ ใช้ในการแก้ปัญหา คำนึงถึงความเสี่ยงและความเป็นไปได้ คิดวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีทางใหม่ หรือปรับปรุงวิธีดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีดั้งเดิม และมีความภูมิใจในความสำเร็จ

การประเมินความยากง่ายของงานในแต่ละช่วงเวลา โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ระยะก่อนการปฏิบัติ ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องเผชิญและความไม่แน่นอนที่ อาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งการประเมินความเสี่ยง

2. ระยะการปฏิบัติ ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องเผชิญรวมทั้งสถานการณ์ที่ ยากลำบากขณะปฏิบัติ เพื่อแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์

3. ระยะหลังการปฏิบัติ ได้แก่ การประเมินผลงานของตน ความสำเร็จที่จะได้รับ

7.2.5. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence และ Helmreich

Spence และ Helmreich (1983) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เรียกว่า The Spence- Helmreich Model โดยแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (Beck, 1990: 304; Franken, 1994: 428)

1. ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of work) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ แม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จ และการมีงานทำอย่างต่อเนื่อง

2. ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (Sense of completion or mastery) หมายถึง ความต้องการในการใช้ความคิดและการทำงานในสิ่งที่ยาก และท้าทายความสามารถด้วยตนเอง แม้จะเป็นงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่แน่ใจว่าจะทำได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ โดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างสูง และพอใจที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น แม้ผลงานจะไม่ดีเท่าผู้อื่น

3. ความต้องการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เปรียบตนเองและผู้อื่น โดยพยายามทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น และให้ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตน และจะเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

ในปี 1983 Spence และ Helmreich ได้สร้างแบบทดสอบ Work Achievement Motivation Questionnaire โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 3 เป็นเครื่องมือวัดเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ผลจากการศึกษาพบว่า สามารถวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของเพศชายและเพศหญิงด้วยวิธีเดียวกัน และไม่มีความแตกต่างกันในธรรมชาติของแรงจูงใจของทั้งสองเพศ

7.3. ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดที่เริ่มจากความสนใจในตัวบุคคล นักจิตวิทยาหลายท่าน ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

Mehrabian (1968: 493-499 อ้างถึงใน วรรณภรณ์ เต็มประยูร, 2544: 39) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดแนวโน้มความต้องการความสำเร็จของเพศหญิง และเพศชาย ทำการศึกษาในกลุ่มนักศึกษาในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อ

จำแนกผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สามารถสรุปโครงสร้างของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้เป็น 8 ส่วน ได้แก่

1. มีความเป็นอิสระในการทำงาน ชอบที่จะรับผิดชอบทำงานนั้นให้สำเร็จโดยตนเองคนเดียวมากกว่าร่วมกันทำหลายคนๆคน

2. การเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จ หรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ มีเป้าหมายมีโอกาสเป็นไปได้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม

3. ความรู้สึกต้องการความสำเร็จ มากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ความสำเร็จของตัวงานเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้พยายามทำงานนั้นต่อไป ไม่ใช่ทำเพราะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว และมีความสุขเมื่อทำได้สำเร็จ

4. การเลือกสิ่งในในระดับที่เหมาะสม ระดับปานกลาง มีโอกาสที่จะสำเร็จหรือล้มเหลวได้พอๆกัน มีระดับความคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง

5. การเลือกงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ชอบงานที่ตนไม่เคยทำมาก่อน และเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยไม่กลัวผลที่ออกมาว่าจะดีหรือไม่ เพื่อที่ตนจะได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

6. การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน และฝึกความชำนาญโดยถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

7. ความสามารถที่จะรอรับผลงานระยะยาว ยินดีที่จะให้เวลากับงานนั้นอย่างเต็มที่ แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ยินดีที่จะรอแล้วได้ความสำเร็จของงาน

8. ความผูกพันกับอนาคต มากกว่าอดีตและปัจจุบัน มักจะมองการณ์ไกลคำนึงถึงผลที่จะได้รับในระยะยาว เชื่อว่าจะต้องดีกว่าที่ผ่านมา

Guilford (1968: 39 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545: 66) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่วไป คือ ปรารถนาที่จะทำการนั้นให้สำเร็จ

2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ความอดทน มีมานะที่จะทำงานให้ป็นผลสำเร็จ

3. มีความเต็มใจที่จะลำบากแม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยดี

Hermans (1970) ได้รวบรวมลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 9 ประการดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูง

2. มีความหวังว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการกระทำของตนเองจะขึ้นอยู่กับ

โอกาส

3. มีความพยายามไต่เต้าไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4. มีความอดทนในการทำงานที่ยากได้เป็นเวลานานแม้จะถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวน ในขณะที่ทำงาน แต่ก็พยายามทำต่อไปจนเสร็จ

5. มีความรู้สึกที่เวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่างๆ จะผ่านพ้นไปอย่างรวดเร็วจึงควรรีบทำสิ่งต่างๆ ให้ทันเวลา

6. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต มากกว่าอดีตและปัจจุบัน

7. มีความคิดพิจารณาเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก

8. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น

9. พยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ของตนเองให้ดีเสมอ

McClelland (1985) ได้ศึกษาพบว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตน และตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน

2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานที่จะมีโอกาสจะทำสำเร็จ 50-50 หรือ เป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง

3. เป็นผู้ที่ยุ่พยายามทำงานอย่างไม่ย่อท้อจนบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง

4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว

5. เป็นบุคคลที่ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงาน

6. เมื่อประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะอ้างสาเหตุจากภายใน เช่น ความสามารถและความพยายามเป็นต้น ประดิษฐ์ อูปรัมย์ (2534 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ, 2546) กล่าวถึง

พฤติกรรมหรือลักษณะ 5 ประการของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ

1. การทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีการวางแผนดำเนินงานไปสู่เป้าหมายโดยกำหนดเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป ทำทหายความปรารถนาและมีการวางแผนการดำเนินงานรวมถึงคาดการณ์ในอนาคตไว้ในแผน มีวิธีการประเมินผลเป็นระยะไว้ในแผน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน

2. การมีความมานะพยายามและมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากของงาน ไม่หวั่นเกรงอุปสรรค วิตกกังวลต่อความล้มเหลวน้อย ทำงานได้นานๆ และไม่ยอมให้เวลาผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์

3. การมีความรับผิดชอบในงาน และรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนคิดว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ ความมุ่งมั่นของตนมากกว่าขึ้นอยู่กับโอกาส หรือความช่วยเหลือจะไม่โยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นถ้าประสบความสำเร็จล้มเหลว แต่จะพยายามเริ่มต้นใหม่เพื่อปรับปรุงข้อผิดพลาด

4. การแข่งขันกับมาตรฐานที่เป็นเลิศ ชอบการแข่งขันโดยมุ่งไปที่ผลงานดีเลิศมากกว่าการชนะคู่แข่ง

5. การทำงานที่ทำทลายความสามารถ เพราะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสนุกกับงาน งานที่ทำทลายความสามารถ คือ งานที่ไม่ยาก หรือง่ายเกินไป

นอกจากนี้ พรพิมล จันทรพลับ (2539) ยังได้กล่าวถึง พฤติกรรมที่แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีดังนี้ คือ

1. ชอบทำสิ่งยากๆ
2. ชอบการแข่งขันต้องการชัยชนะ
3. มีความทะเยอทะยาน
4. ต้องการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
5. มีจุดประสงค์ในการทำกิจกรรมที่เด่นชัด และแน่นอน
6. พฤติกรรมที่แสดงออก จะมีเอกลักษณ์ของตัวเอง
7. เป็นผู้ทำงานตามแผน
8. ชอบตั้งความคาดหวังไว้สูง
9. มีความพยายาม มานะบากบั่น ที่จะเอาชนะความล้มเหลวต่างๆ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ได้แก่

1. เป็นผู้ที่มีความบากบั่น พยายาม อุตทน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. ต้องการงานให้ดีที่สุด โดยเน้นถึงมาตรฐานที่ดีเลิศของความสำเร็จ
3. ชอบความท้าทายของงาน โดยมุ่งทำงานที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ
4. ชอบแสดงออกถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน
5. ชอบแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์
6. ทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นขั้นต้น และมีการวางแผน
7. ชอบยกเหตุผลมาประกอบคำพูดอยู่เสมอ
8. อยากให้ผู้อื่นยกย่องว่าทำงานเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยเลือกใช้นแนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ

Spence&Helmreich (1983) เนื่องจาก มีความเหมาะสมกับบริบทของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เพราะ พยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น ต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์การพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

7.4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น เมื่อเกิดขึ้นในบุคคลใด ก็จะทำให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองด้วย เพราะการมีความรับผิดชอบจะช่วยให้บุคคลทำงานได้สำเร็จ และเป็นไปตามเงื่อนไขของเวลาที่กำหนดไว้ หรือแม้แต่การที่บุคคลจะเรียนรู้และทำสิ่งใหม่ๆ ก็ย่อมต้องอาศัยความรับผิดชอบทั้งต่อสิ่งที่กระทำและมีความรับผิดชอบต่อตนเองด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า บุคคลต้องเป็นนายตัวเอง (Human mastery) (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) มีการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เนื่องจากการที่จะฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ เก่งในทุกด้านหรือการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จะเป็นสนับสนุนให้บุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษหรือผู้ใฝ่ใจพัฒนาตนเองที่จะขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้ มีความอิสระ และมีเสรีภาพในการคิดและการกระทำ เมื่อเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ก็จะสามารถนำพาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งจากการศึกษาของ กัลยาณี คำแดง (2542) พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

David (1997) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการแบ่งปันความรู้และการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม

Loke (2001) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและผลผลิต จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างนี้จะหนุนนำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตัวเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยความเต็มใจ

ศรีสุภา พิทักษ์วรรัตน์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของฝ่ายการพยาบาลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.67$) และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$)

2.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .674$)

3.วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .775$)

8.2.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม พบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจในการพัฒนาตนเอง (Personal mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน/ต่อองค์การอยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นวิจัยเชิงคุณภาพและศึกษาแบบเจาะลึกเป็นกรณีศึกษา และตัวแปรที่นำมาศึกษาจะเน้นไปที่ลักษณะส่วนบุคคล การรับรู้ การเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสนใจศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งยังไม่เคยมีผู้

ศึกษาในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยและสนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพื่อเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 1 ปีขึ้นไป ซึ่งมีทั้งหมด 6,318 คน

กลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 ปีขึ้นไปที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973, อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์ นรากูร, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน 5%

n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	=	ขนาดของประชากร
e	=	ความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้

คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงพยาบาล โดยการคำนวณตามสัดส่วนของประชากรได้

$$n = \frac{6,318}{1+6,318(0.05)^2} = 376 \text{ คน}$$

2. หาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลโดยวิธีคำนวณตามสัดส่วนประชากรแต่ละโรงพยาบาลให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 376 คน

3. การสุ่มเลือกโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจากเขต

3.1 โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครมี 2 แห่ง ได้แก่ โรง

พยาบาลรามธิบดี และโรงพยาบาลศิริราช สุ่มมา 1 โรงพยาบาล ได้โรงพยาบาลศิริราช

3.2 โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑล มี 2 แห่ง ได้แก่
โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารีฯ และโรงพยาบาล
ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ สุ่มมา 1 โรงพยาบาล ได้โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

3.3 โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตส่วนภูมิภาค มี 3 แห่ง ผู้วิจัยจึงใช้เป็น
ตัวแทนเขต ภาคละ 1 โรงพยาบาล ได้ 3 โรงพยาบาล ได้แก่

เขตภาคใต้	คือ	โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
เขตภาคเหนือ	คือ	โรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	คือ	โรงพยาบาลศรีนครินทร์

4. เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล นำไปคำนวณตามสัดส่วนกับจำนวน
แผนกที่ให้บริการคือ แผนกอายุรกรรม แผนกกุมารเวชกรรม แผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม แผนก
หู ตา คอ จมูก แผนกผู้ป่วยพิเศษ

5. สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละแผนก โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับ
ฉลากโดยผู้วิจัยให้ผู้ประสานงานจับฉลากรายชื่อในกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้จำนวนตัวอย่างครบตาม
จำนวนของแต่ละแผนกในหน่วยงานแต่ละโรงพยาบาล รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 386 คน
(ตารางที่ 1)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการโรงพยาบาล
มหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้ง 7 แห่ง

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างที่ได้ จากการคำนวณ	กลุ่มตัวอย่างที่ เก็บจริง
โรงพยาบาลรามธิบดี	894	-	-
โรงพยาบาลศิริราช	2,575	183	183
โรงพยาบาลศรีนครินทร์	550	39	39
โรงพยาบาลมหาสารคามนครเชียงใหม่	1,132	80	80
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	761	54	54
โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ	126	-	-
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	280	20	30
รวม	6,138	376	386

หมายเหตุ ในกรณีของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณไม่ถึง 30 คน ได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 30 คน เพื่อให้การกระจายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นโค้งปกติและสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร (ประคอง กรรณสูต, 2542)

6.จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 380 ฉบับ และเมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้มีจำนวน 375 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.15

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 จำนวนร้อยละของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา แผนกที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
21-25 ปี	86	22.9
26-30 ปี	133	35.5
31-35 ปี	48	12.8
36-40 ปี	59	15.7
> 40 ปี	49	13.1
สถานภาพสมรส		
โสด	303	80.8
คู่	67	17.9
ม่าย/หย่า/แยก	5	1.3
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1-5 ปี	161	42.9
6-10 ปี	116	30.9
11-15 ปี	54	14.4
> 16 ปี	44	11.7
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	337	88.9
ปริญญาโท	38	10.1
รายได้		
< 10,000 บาท	53	14.1
10,000 – 20,000 บาท	247	65.9
> 20,000 บาท	75	20.0
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
อายุรกรรม	36	9.5
ศัลยกรรม	54	14.4

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หอผู้ป่วยหนัก	29	7.7
ห้องผ่าตัด	80	21.3
สูติ-นรีเวชกรรม	40	10.7
กุมารเวชกรรม	28	7.5
ห้องตรวจผู้ป่วยนอก	9	2.4
ห้องฉุกเฉิน	12	3.2
รังสี	10	2.7
PCU	2	0.5
ศัลยกรรมกระดูก	18	4.8
จักษุ-โสต	19	5.0
พิเศษ	38	10.1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา สังกัดของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานคำถามเป็นลักษณะคำถามแบบเติมคำและเลือกตอบ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตามแนวคิดของ Hellriegel (2002) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การมีภาวะผู้นำร่วมกัน มีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม มีการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ มีโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ และมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ จำนวน 32 ข้อ โดยได้ปรับแบบสอบถามให้เข้ากับบริบทของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ การให้คะแนนให้ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้มาตราของ Likert (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก	ให้ 4 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย	ให้ 2 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนน โดยการนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (ประคอง กรวรรณสูตร, 2542: 73)

คะแนนเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาใช้ในงานวิจัยของ ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ (2545) ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Kouzes & Posner (2002) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ ลักษณะข้อคำถามเป็นข้อความเชิงบวกทั้งหมด มีจำนวนข้อคำถามรวม 30 ข้อ ประกอบด้วย

การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย	จำนวน 6 ข้อ
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	จำนวน 6 ข้อ
การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ	จำนวน 6 ข้อ
การเป็นแบบอย่าง	จำนวน 6 ข้อ
การเสริมสร้างกำลังใจ	จำนวน 6 ข้อ

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ การให้คะแนนให้ตามระดับการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้มาตราของ Likert (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมตรงกับข้อความดังกล่าวทุกครั้ง	ให้ 5 คะแนน
หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมตรงกับข้อความดังกล่าวเกือบทุกครั้ง	ให้ 4 คะแนน
หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมตรงกับข้อความดังกล่าวบางครั้ง	ให้ 3 คะแนน

หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมตรงกับข้อความดังกล่าวบางครั้ง ให้ 2 คะแนน
 หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมไม่ตรงกับข้อความดังกล่าวเลย ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนน โดยการนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย
 ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542: 73)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปาน กลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาใช้ในงานวิจัยของ พัทธมน อ้นโต (2545) ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Spence & Helmreich (1983) ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 15 ข้อ

ความพึงพอใจในการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	จำนวน 5 ข้อ
ความต้องการการแข่งขัน	จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ การให้คะแนนให้ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้มาตราของ Likert (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก	ให้ 4 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย	ให้ 2 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนน โดยการนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542: 73)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content validity)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความเที่ยงของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

1.การหาความตรงของเนื้อหา (Content validity) นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้ไขเนื้อหา ภาษาและสำนวน นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ผู้วิจัยศึกษา ประกอบด้วยอาจารย์พยาบาล 1 ท่าน ผู้ตรวจการพยาบาล 1 ท่าน อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล 1 ท่าน หัวหน้าหอผู้ป่วย 1 ท่าน และพยาบาลประจำการ 1 ท่าน รวม 5 ท่าน (ตั้งรายนามที่ภาคผนวก ก) ตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหา ความตรงทางเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เกณฑ์การให้คะแนน การแปลผล ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข และนำผลการพิจารณามาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index) หรือ CVI (Danis, 1992 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2544: 225) จากสูตร

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ความเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}}$$

กำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ คือ 1,2,3,4 โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามเลย

- | | | |
|---|---------|---|
| 2 | หมายถึง | คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงอย่างมาก จึงจะมีความสอดคล้องกับค่านิยม |
| 3 | หมายถึง | คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเล็กน้อย จึงจะสอดคล้องกับค่านิยม |
| 4 | หมายถึง | คำถามมีความสอดคล้องกับค่านิยม |

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ตัดสินคุณภาพเครื่องมือ CVI = .80 ขึ้นไป เมื่อได้รับการพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1.แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล (จำนวน 32 ข้อ) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ค่า CVI = .925
การปรับแก้ไขแบบสอบถาม

ปรับความชัดเจนของภาษา 10 ข้อ

2.แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย (จำนวน 30 ข้อ) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ค่า CVI = .947
การปรับแก้ไขแบบสอบถาม

ปรับความชัดเจนของภาษา 10 ข้อ

3.แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (จำนวน 15 ข้อ) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ค่า CVI = .987
การปรับแก้ไขแบบสอบถาม

ปรับความชัดเจนของภาษา 1 ข้อ

หลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้ว ได้แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล จำนวน 32 ข้อ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 30 ข้อ แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 15 ข้อ แล้วจึงนำไปหาความเที่ยงต่อไป

การหาความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจความตรงตามเนื้อหาได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพยาบาลประจำการ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะศึกษา ช่วงเวลา 28

กุมภาพันธ์ 2548 ถึงวันที่ 16 มีนาคม 2548 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's coefficient) โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC และได้ทำการปรับปรุงข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามแต่ละชุดแสดงไว้ในตารางที่ 3 จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างที่เสนอไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 3 ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง	
	ทดลองใช้ (n = 30)	เก็บข้อมูลจริง (n =375)
1.แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล	.99	.96
1.1.การมีภาวะผู้นำร่วมกัน	.94	.87
1.2.การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม	.94	.89
1.3.การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ	.94	.90
1.4.โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์	.96	.90
1.5.มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ	.93	.90
2.แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย	.99	.93
2.1.การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย	.95	.90
2.2.การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.95	.95
2.3.การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ	.97	.94
2.4.การเป็นแบบอย่าง	.96	.72
2.5.การเสริมสร้างกำลังใจ	.96	.62
3.แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.91	.88
3.1.ความพึงพอใจในการทำงาน	.82	.80
3.2.ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	.90	.84
3.3.ความต้องการการแข่งขัน	.73	.79

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1.ขอหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้ง 5 แห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

2.ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลต่างๆ พร้อมทั้งส่งโครงร่างและตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด สำหรับโรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยส่งโครงร่างและตัวอย่างแบบสอบถามผ่านคณะกรรมการพิจารณาและควบคุมการวิจัยในคนเพื่อขออนุมัติเก็บข้อมูล

3.เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วผู้วิจัยมอบแบบสอบถาม ผ่านหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลแต่ละแห่งด้วยตนเอง พร้อมทั้งแจ้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ และขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามแก่พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี และเมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้พยาบาลประจำการแต่ละคนพับแบบสอบถาม โดยผนึกใส่ซองที่จัดให้ แล้วส่งคืนฝ่ายการพยาบาล ผู้วิจัยกำหนดวันขอรับแบบสอบถามคืนหลังจากส่งแบบสอบถามประมาณ 1-2 สัปดาห์

4.ส่วนโรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

5.ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 15 เมษายน 2548 ได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 380 ชุด จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 386 ชุด

6.นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ได้จำนวน 375 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.15 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดมาตรการการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถามและผู้บริหารโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐดังนี้

1. การป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัยสมัครใจตอบแบบสอบถามด้วยความอิสระ โดยไม่มีการบังคับ มีอิสระเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง จะไม่ได้รับอันตรายทั้งทางร่างกาย จิตใจ ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เนื่องจากแบบสอบถามได้รับการตรวจจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ได้รับการชี้แจงว่ามีสิทธิที่จะยุติการวิจัยเมื่อใดก็ได้และไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2. การทำให้เกิดความยุติธรรมแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการเลือกเท่าๆกัน ตามระเบียบวิธีการวิจัย

3. การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม

- การตอบแบบสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องระบุชื่อ นามสกุล และเมื่อตอบแบบสอบถามแล้ว ให้บรรจุแบบสอบถามลงในซองที่เตรียมให้โดยปิดผนึกให้เรียบร้อย
- การคิดคำนวณคะแนนเฉลี่ยจะนำความคิดเห็นมารวมกัน และเสนอเป็นภาพรวมจะไม่ทราบว่าใครคิดเห็นอย่างไรเป็นรายบุคคล
- ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามไว้เป็นความลับ เมื่อสิ้นสุดการทำวิจัยจะทำลายแบบสอบถาม

4. การป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐและผู้บริหาร

- การวิจัยได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิจัยของโรงพยาบาลที่เก็บข้อมูล
- คำตอบที่ได้จะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ และแปลข้อมูลจะไม่มี การอ้างอิงถึงตัวบุคคลและโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น
- การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจะเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social science) ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. คำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตาม

การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามรายด้านและโดยรวม

3.หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยส่วนรวมและรายด้านดังต่อไปนี้ หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โดยแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

ค่าระหว่าง 0.70-1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าระหว่าง 0.30-0.69	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าระหว่าง 0.00-0.29	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ฝ่ายการพยาบาล

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามรายด้าน

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ	3.69	0.66	สูง
มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ	3.68	0.65	สูง
โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์	3.56	0.67	สูง
การมีภาวะผู้นำร่วมกัน	3.45	0.64	ปานกลาง
การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม	3.36	0.66	ปานกลาง
รวม	3.09	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของ
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปาน
กลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้กลยุทธ์ที่
มุ่งเน้นผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.69$) รองลงมา คือ มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.68$)
ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.36$)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า
 หอผู้ป่วย

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ
 หัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามรายด้าน

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ	3.50	0.84	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.49	0.89	ปานกลาง
การเป็นแบบอย่าง	3.48	1.20	ปานกลาง
การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย	3.35	0.84	ปานกลาง
การเสริมสร้างกำลังใจ	3.30	1.18	ปานกลาง
รวม	3.42	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ
 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
 (\bar{X} =3.42) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ มีคะแนน
 เฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =3.50) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (\bar{X}
 =3.49) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (\bar{X} =3.30)

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
จำแนกเป็นรายด้าน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	3.97	0.55	สูง
ความพึงพอใจในการทำงาน	3.78	0.58	สูง
ความต้องการการแข่งขัน	3.26	0.68	ปานกลาง
รวม	3.67	0.48	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($X = 3.67$) เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ($X = 3.97$) รองลงมา คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ($X = 3.78$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความต้องการการแข่งขัน ($X = 3.26$)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า
 หอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 ฝ่ายการพยาบาล

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p-value	ระดับ
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า			
หอผู้ป่วย	.445	.000	ปานกลาง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.413	.000	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์
 ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการ
 รับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ($r = .445$)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์การแห่ง
 การเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
 ของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ($r = .413$)

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้ง 7 แห่ง จำนวน 6,318 คน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรม ศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม ห้องผ่าตัด หอผู้ป่วยหนัก ห้องตรวจผู้ป่วยนอก ห้องอุบัติเหตุฉุกเฉิน รังสี หอผู้ป่วยพิเศษ หน่วยบริการปฐมภูมิ จักษุ-โสต และศัลยกรรมกระดูก จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้โรงพยาบาล 5 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการทั้งหมด 386 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Hellriegel (2002) จำนวน 32 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยปรับจากแบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545) จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเที่ยง .93

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยปรับจากแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ พัทธมน อันโต (2545) จำนวน 15 ข้อ มีค่าความเที่ยง .88

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองไปยังโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 386 ฉบับ และขอความอนุเคราะห์จากฝ่ายการพยาบาลเป็นผู้จัดแจกแก่พยาบาลประจำการตามรายชื่อหอผู้ป่วยที่ระบุไว้ ส่วนโรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 380 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 375 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.15 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS กำหนดค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานการวิจัยมี 2 ข้อ

1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ป้วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ป้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า

1.ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 375 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.5 และอายุ 31-35 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.8 สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่โสด คิดเป็นร้อยละ 80.8 และสถานภาพสมรส ม่าย/หย่า/แยก น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่ ทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.9 และน้อยที่สุด มากกว่า 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.7 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.9 น้อยที่สุด ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.1 รายได้ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 65.9 น้อยที่สุด น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.1 แผนกที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกห้องผ่าตัด คิดเป็นร้อยละ 21.3 และน้อยที่สุด คือ หน่วยบริการปฐมภูมิ คิดเป็นร้อยละ 0.5

2.ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.50$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.49$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ($\bar{X} = 3.30$)

2.2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์ ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.78$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความต้องการการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.26$)

2.3. ความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.69$) รองลงมา คือ มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.68$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.36$)

3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า

3.1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ($r = .445$)

3.2.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ($r = .413$)

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผลการวิจัย พบว่า คะแนนเฉลี่ยการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.09$) เนื่องจาก ฝ่ายการพยาบาลยังมีการใช้วิธีการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ โดยที่เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการทำงานร่วมกันน้อย เป็นรูปแบบการวางแผนงานด้วยการสั่งการและยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมๆ (สุธรรม ปิ่นเจริญ, 2544)

ความพร้อมในการรับวัฒนธรรมใหม่ๆให้เข้ามามีบทบาทในองค์การ การเรียนรู้สิ่งใหม่ และการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นั้นยังมีน้อย จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($X=3.69$) อธิบายได้ว่า ในปัจจุบันผู้ใช้บริการมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารและมีความรู้เรื่องสุขอนามัยเพิ่มมากขึ้น รู้จักใช้สิทธิของตนมากขึ้น และมีโอกาสเลือกใช้บริการสุขภาพมากขึ้นด้วย จึงมีความคาดหวังและแสวงหาสถานบริการสุขภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ตนคาดหวัง ดังนั้นองค์การสุขภาพจึงต้องมีการแข่งขันกันในเรื่องการให้บริการ โดยการเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็วและทันสมัย เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ (สุธรรม ปิ่นเจริญ, 2544)

ด้านมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$) อธิบายได้ว่า การที่องค์การสุขภาพจะอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการแข่งขันในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริการนั้น ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผนการจัดอัตราบุคลากร เวชภัณฑ์ยาและอุปกรณ์ ฐานข้อมูลของผู้รับบริการ ข้อมูลของหน่วยงาน ฯลฯ และในยุคสมัยของข้อมูลข่าวสารในสังคมแห่งความรู้ บุคลากรต้องมีพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ ทศนีย์ บุญเดิม, 2536)

ด้านโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($X=3.56$) อธิบายได้ว่า เมื่อมีการพัฒนาคุณภาพ ต้องเริ่มที่โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การสุขภาพแบบเดิมนั้น เป็นรูปแบบที่มีการบังคับบัญชาหลายช่วงชั้น ขาดความยืดหยุ่น จึงไม่เพียงพอในการบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ต้องการความฉับไวและมีแนวโน้มเข้าสู่กระแสการจัดการสมัยใหม่ เช่นการใช้ระบบการตลาด การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (สุธรรม ปิ่นเจริญ, 2544) จึงมีการปรับตัวให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นทีม เน้นการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ให้องค์การในลักษณะ โครงข่ายแพร่ขยายอย่างกว้างขวางและเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น เพื่อส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน

ด้านการมีภาวะผู้นำร่วมกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$) อธิบายได้ว่า ในปัจจุบันมีการแข่งขันด้านการพัฒนาคุณภาพมากมาย การที่จะทำให้องค์การมีคุณภาพจึงต้องเน้นที่บุคลากรในองค์การมากขึ้น โดยจะต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ กล้าคิดและตัดสินใจด้วยเหตุและผล โดยอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง (สายสวาท เผ่าพงษ์, 2542) แต่เนื่องจากในองค์การมีการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมวางแผนในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การไม่ทั่วถึง มีเพียงบุคคลบางกลุ่มในระดับผู้บริหารที่รับทราบ จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.36$) อธิบายได้ว่า ยังมีการส่งเสริมกระตุ้นให้ทำวิจัย ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆไม่มากพอ เนื่องจาก วิชาชีพพยาบาลยังขาดองค์ความรู้หรือทฤษฎีการพยาบาล ซึ่งเป็นหลักในการทำวิจัย ทำให้ขาดทิศทางการวิจัยทางการพยาบาล สอดคล้องกับ สายสวาท เผ่าพงษ์ (2542) กล่าวว่า ความรู้ในศาสตร์การพยาบาลนั้นพัฒนาพัฒนาขึ้นมาจากความรู้ที่หยิบยืมจากศาสตร์สาขาอื่น จึงยังไม่มีความรู้ส่วนใดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นความรู้แท้ๆหรือทฤษฎีทางการพยาบาลเลย ดังนั้น ผลการวิจัยที่เกิดขึ้น จึงเป็นการทดสอบความรู้ในศาสตร์สาขานั้นมากกว่าที่จะค้นหาความรู้ใหม่ในศาสตร์สาขาการพยาบาล และวิชาชีพพยาบาลมีลักษณะเป็นการปฏิบัติโดยตรง พยาบาลผู้ซึ่งเป็นนักปฏิบัติทั้งหลายจะไม่ได้รับการฝึกมาสำหรับให้เป็นผู้วิจัย เนื่องจากการปฏิบัติการพยาบาลต้องทุ่มเทเวลาทั้งหมดสำหรับการดูแลผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด ทำให้พยาบาลไม่สามารถที่จะคิดค้น มองปัญหาและศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบระเบียบโดยวิธีการวิจัย

2.การศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผลการวิจัย พบว่า คะแนนเฉลี่ยการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$) เนื่องจากในปัจจุบันโรงพยาบาลต่าง ๆ มุ่งพัฒนาคุณภาพโดยใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแกนนำที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญ เนื่องจากองค์กรพยาบาลเป็นองค์กรสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาล มีหน่วยงานที่รับผิดชอบมากมาย (กองการพยาบาล, 2541) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ชักนำ กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในฝ่ายการพยาบาลพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาล แต่เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้การพัฒนาต่างๆ ยังไม่มีความคงที่ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำและระบบการบริหาร จึงทำให้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยในขณะนี้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรพร แคนเขตต์ (2543) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง และ ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนงานวิจัยของ จรัสศรี ไกรนที (2539), เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2544) และ ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.50$) ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ อธิบายได้ว่า การบริหารงานปัจจุบันมุ่งการพัฒนาคุณภาพด้วย TQM /CQI ซึ่งให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (ประพิณ วัฒนกิจ, 2546: 9) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้เต็มที่ สอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544: 157) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน ตัดสินใจได้เต็มความสามารถ จึงทำให้พบว่าคะแนนเฉลี่ยด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$) อธิบายได้ว่า กิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการตามหลักของ TQM/CQI หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นเมื่อได้รับนโยบายจากผู้บริหารการพยาบาลที่ได้รับนโยบายจากโรงพยาบาล ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล โดยการระดมความคิดเห็นของ

บุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และแนวทางในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์โดยการประชุม ปิ๊ดประกาศเพื่อกระตุ้น จูงใจ ให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จะเห็นได้จากสภาพความเป็นจริงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สอดคล้อง ปรางทิพย์ อุจรต์น (2541: 5) กล่าวว่าหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรว่า จะให้องค์กรก้าวไปในทิศทางใด เพื่อเป็นการสื่อสารเตือนเจตนาธรรมย์ แนวคิด และค่านิยมขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต ดังนั้นจึงทำให้คะแนนเฉลี่ยด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเป็นแบบอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$) อธิบายได้ว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วยในปัจจุบันต้องพัฒนาการบริหารจัดการให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทุกขณะ จึงทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรที่ร่วมงาน เพื่อชักจูงให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากภารกิจที่จะเปลี่ยนแปลงงานใดๆก็มักจะพบอุปสรรคต่อต้านได้ ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยใช้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นแบบอย่าง ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง จึงพบว่าคะแนนเฉลี่ยด้านการเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2544) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ป้วย โรงพยาบาลศูนย์ และ ศรีสุภา พิทักษ์วรรตน์ (2545) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำด้านเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง

ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทหาย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) อธิบายได้ว่า ในสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นในวงการสุขภาพ ทั้งทางด้าน การมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพ ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ประชาชนสามารถเลือกใช้บริการที่ถูกต้อง ถูกต้อง หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องพัฒนาการบริหารให้มีความหลากหลายต้อง ใช้สมรรถนะหลายอย่าง เช่น ความกล้าแกร่งทางสร้างสังคม ความกล้าแกร่งทางสร้างสรรค์ ความกล้าแกร่งทางจริยธรรม สมรรถนะเชิงธุรกิจ สมรรถนะเชิงการเมือง จึงจะนำพาให้องค์กรอยู่รอดได้ (พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์, 2543: 7) ดังนั้นจึงทำให้พบว่าคะแนนเฉลี่ยด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทหายอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) อธิบายได้ว่า การบริหารการพยาบาลส่วนใหญ่ที่ผ่านมา ล้วนอยู่ในระบบราชการที่ต้องทำตามนโยบาย กฤระเบียบ (พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์, 2543: 7) ในการส่งเสริมให้กำลังใจมักจะระบบการตอบแทนผู้ที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจนยังมีน้อย ถึงแม้ว่าการปฏิรูประบบราชการที่กล่าวถึงลักษณะ

ข้าราชการยุคใหม่ในส่วนงานการบริหารบุคคล กลไกในการจูงใจให้ราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้พัฒนาตนเองทำงานได้ดีเท่าใด จะได้รับการตอบแทนให้คุ้มกับการทำงานนั้น แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้นจึงทำให้พบว่าคะแนนเฉลี่ยด้านการเสริมสร้างกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

3. การศึกษาระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($X=3.67$) เนื่องจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นเหมือนพลังผลักดันให้บุคคลก้าวไปข้างหน้าและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและมุ่งสู่มาตรฐานความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธมน อินโต (2545) พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.97$) อธิบายได้ว่า ความต้องการที่จะทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของตนเองและหน่วยงานด้วย ดังนั้นหากหน่วยงานใดต้องการให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีแล้ว ต้องส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงทำให้คะแนนเฉลี่ยด้านความต้องการการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์อยู่ในระดับสูง

ด้านความพึงพอใจในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.78$) อธิบายได้ว่า โดยทั่วไปการทำงานของบุคคลจะไม่ทำงานเต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลที่มีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสม ทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543) คนที่มีความพึงพอใจในการทำงานมักชอบคิดที่จะทำงานให้ดีขึ้นหาทางก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง มีความรับผิดชอบ สนุกกับงานที่ทำและแก้ไขปัญหาได้อย่างดีจึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546) ดังนั้นจึงทำให้คะแนนเฉลี่ยด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความต้องการการแข่งขัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.26$) อธิบายได้ว่า การแข่งขันในการทำงานไม่ว่าจะแข่งขันกับตนเองหรือ

ผู้นั้น จะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ต้องมีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้อยู่เสมอ โดยต้องพบเจอกับอุปสรรคและปัญหามากมาย จึงทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่ายกับการแข่งขัน และจากการศึกษาของสภาการพยาบาลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพยาบาล พบว่า มีปัญหาในการปฏิบัติงานหลายด้าน ที่พบมากที่สุด คือ มีปริมาณงานมากเกินไปที่จะทำงานแต่ละอย่างให้สมบูรณ์ได้ ต้องทำการรักษาเกินความรู้ความสามารถที่ได้รับการเตรียมจากหลักสูตรการศึกษาพยาบาล ขาดที่ปรึกษาและแหล่งประโยชน์ทางวิชาการ ต้องทำงานอื่นที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ทางการพยาบาล (ชุตินา ปัญญาพินิจกูร และคณะ, 2544) ดังนั้นจึงทำให้คะแนนเฉลี่ยด้านความต้องการการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

4.1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .445$) และเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 อธิบายได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการองค์กร เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากแนวสูงเป็นแนวราบ โดยเฉพาะการบริหารการพยาบาลที่รวดเร็ว คล่องตัว สะดวก และไม่มึนงานใดจะประสบความสำเร็จได้หากขาดผู้นำที่ดี เนื่องจากผู้นำ คือ คนที่ต้องทำหน้าที่นำคนที่อยู่ในทีม ต้องเป็นศูนย์รวมใจของคนทั้งทีมเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนให้ทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ และยังต้องรับแรงกดดัน ความตึงเครียดในการทำงานอีกด้วย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543: 45) นอกจากนี้ผู้นำต้องเปลี่ยนจากการควบคุมเป็นการมอบพลังอำนาจรอบแนวคิดเดิมที่เน้นการควบคุม ตรวจสอบ เปลี่ยนเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง มอบความไว้วางใจในการทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จของงานเป็นหลัก และใช้การส่งเสริมให้กำลังใจ สนับสนุน ชี้นำช่วยเหลือ โดยให้คุณค่ากับบุคลากรทุกคน ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนมีสติปัญญาและสามารถพัฒนาได้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2543) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จและส่งเสริมการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ David (1997) ได้ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการ

เรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการแบ่งปันความรู้และการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม และ Loke (2001) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและผลผลิต จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างนี้จะหนุนนำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตัวเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยความเต็มใจ

ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของฝ่ายการพยาบาลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .674$)

4.2.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .413$) และเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 อธิบายได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น เมื่อเกิดขึ้นในบุคคลใด ก็จะทำให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองด้วย เพราะการมีความรับผิดชอบจะช่วยให้บุคคลทำงานได้สำเร็จ และเป็นไปตามเงื่อนไขของเวลาที่กำหนดไว้ หรือแม้แต่การที่บุคคลจะเรียนรู้และทำสิ่งใหม่ๆ ก็ย่อมต้องอาศัยความรับผิดชอบทั้งต่อสิ่งที่กระทำและมีความรับผิดชอบต่อตนเองด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า บุคคลต้องเป็นนายตัวเอง (Human mastery) (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) มีการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เนื่องจากการที่จะฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ เก่งในทุกด้านหรือการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จะเป็นสนับสนุนให้บุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษหรือผู้ใฝ่ใจพัฒนาตนเองที่จะขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้ มีความอิสระ และมีเสรีภาพในการคิดและการกระทำ เมื่อเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ก็จะสมารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม พบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจในการพัฒนาตนเอง (Personal mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน/ต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ผลการวิจัยที่พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีภาวะผู้นำร่วมกัน และด้านการมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง จะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีการวางแผนการทำงานและใช้วิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เปิดโอกาส ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น และกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ มีความพร้อมในการรับวัฒนธรรมใหม่ๆ มีการให้ฝึกอบรมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

2. ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และเมื่อพิจารณาระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า คะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทายและด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นฝ่ายการพยาบาลควรส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาในด้านต่อไปนี้

2.1. ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทาย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ๆและนำลงสู่การปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการคิดค้น ประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการทำงานและวิชาชีพ

2.2. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการให้กำลังใจกับบุคลากร โดยการชมเชยให้กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และส่งเสริมให้บุคลากรอื่นได้เอาเป็นแบบอย่าง ในด้านค่าตอบแทน มีการรวบรวมสถิติในการทำงานเพื่อการเจรจาต่อรองในเรื่องค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

3.จากผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ในระดับสูง กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และเมื่อพิจารณาระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์พบว่า คะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความต้องการการแข่งขันมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นฝ่ายการพยาบาลควรส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนา คือมีแรงจูงใจเป็นรางวัลและค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น และส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรี เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และจากการศึกษาของสภาการพยาบาลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพยาบาล พบว่า มีปัญหาในการปฏิบัติงานหลายด้าน ที่พบมากที่สุด คือ มีปริมาณงานมากเกินไปที่จะทำงานแต่ละอย่างให้สมบูรณ์ได้ ต้องทำการรักษาเกินความรู้ความสามารถที่ได้รับการเตรียมจากหลักสูตรการศึกษาพยาบาล ขาดที่ปรึกษาและแหล่งประโยชน์ทางวิชาการ ต้องทำงานอื่นที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ทางการพยาบาล (ชุดิมา ปัญญาพินิจกูร และคณะ, 2544) ปัญหาเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น แต่ถ้าพยาบาลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานสูง แม้จะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใดๆก็สามารถจะแก้ไขปัญหานั้นให้ผ่านพ้นไปได้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

นอกจากเหตุผลดังกล่าวแล้วยังพบว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักจะชอบคิดที่จะทำงานให้ดีขึ้น ทำงานให้สำเร็จอย่างพิสดาร หาทางก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และมีความรู้สึกพึงพอใจกับการเรียกร้องหาความสำเร็จเสมอ มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้นและสนุกสนานกับงานที่ทำ มีความมานะอดทน สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และแก้ไขปัญหาคือเป็นอย่างดี จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ขงยุทธ เกษสาคร, 2541; สิทธิโชค วรานุสันติ, 2546) ซึ่งสอดคล้องในงานวิจัยของ McClelland ที่ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนิสิตมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง โดยใช้วิธีการหาแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ มาเป็นตัวเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยใช้แบบทดสอบ Scrambled word test พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพดีกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2538)

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ดำรงจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 375 คน จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ นั้น อยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจไม่ช่วยวิเคราะห์หาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลได้อย่างชัดเจนและตรงตามความเป็นจริงทั้งหมดได้

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปรคนละระดับ (Multi-level) คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพยาบาลประจำการ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล จึงเห็นสมควรให้มีออกแบบการวิจัยที่เป็นการได้ข้อมูลจากตัวแปรระดับเดียวกัน

3. ควรมีการพัฒนาการสร้างเครื่องมือในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างจากแนวคิด/วัฒนธรรมที่เหมาะสม และมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับองค์กรพยาบาลเพื่อขยายผลการศึกษาต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กองการพยาบาล สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2539). **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล: ที่ปฏิบัติการพยาบาลในโรงพยาบาล**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยาณี คำแดง. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้**. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. (2541). **บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2539). **การบริหารหอผู้ป่วย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ และสงศรี กิตติรัศมิ์ตระกูล. (2541). **วิชาชีพการพยาบาลในยุคเศรษฐกิจถดถอย**. *สารการพยาบาล*. 13(1): 1-7.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). **การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิค.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเรียง วัชวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานขององค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง.
- จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. (2541). **พัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์: มุ่งที่ผลลัพธ์หรือมุ่งที่กระบวนการ**. *Chula Medical Journal*. 43(9): 615-629.
- จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. (2543). **ประสิทธิภาพในระบบสุขภาพ**. นนทบุรี: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.

- จีระพร แคนเขตต์. (2543). **ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของ**
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญา
 มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เจริญพร ตรีเนตร. (2543). **ประสบการณ์การพัฒนาดตนเองของพยาบาลห้องผ่าตัดไทยที่**
ได้รับการฝึกอบรมในประเทศฝรั่งเศส. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมพร แสงพิรุณ. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความ**
เหนียวแน่นในกลุ่ม กับผลสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์: ศึกษาในกรณีบริษัท
แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
 อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). **วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้.** วิทยานิพนธ์
 ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชวินท์ รัมมณันท์กุล. (2540). **Learning organization training for the trainers:**
สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: บิสนেস อินเทล
 ลิจเอนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี.
- ชื่นจิตต์ เจนแจ้งกิจ. (2544). **การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: เอ.
 อาร์.บิซิเนส.
- ชุตินา ปัญญาพินิจกูร และคณะ. (2544). **การปฏิรูประบบบริการพยาบาลไทย.** วารสาร
พยาบาล. 50 (1): 1-3.
- เดช เทียมรัตน์. (2545). **The fifth discipline: วินัยสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้.**
 พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- เต็มศักดิ์ ทวานิช. (2546). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. (2538). **จิตวิทยาสังคม.** นนทบุรี: SR printing.
- ทัศนา บุญทอง. (2542). **วิสัยทัศน์การพยาบาลไทยปี 2000.** วารสารการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ด้านสุขภาพ. 1(2): 94-102.
- ทัศนา บุญทอง. (2542). **วิสัยทัศน์การพยาบาลไทยปี 2000. ปฏิรูประบบบริการพยาบาล**
ที่สอดคล้องกับระบบสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร: สิริ
 ยอดการพิมพ์.

- ชั้นยวัชร์ ไชยตระกูลชัย. (2542). **คิดใหม่ต่อธุรกิจ: คิดใหม่เพื่ออนาคต**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- นันทนา น้ำฝน.(2538). **เอกลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ**. สงขลามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นิทัศน์ วิเทศ. (2542). **การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- นิตยา ศุภเจริญ. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2542). **การพัฒนาดัชนีรวมสำหรับบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต**. ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและการพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2544). **การเสริมพลังอำนาจ: แนวทางสร้างทีมพยาบาล**. วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์ 21. (กันยายน-ธันวาคม): 225-230.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2544). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2544). **คุณภาพบริการในยุคแข่งขัน**. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 13. (พฤษภาคม-สิงหาคม): 1-7.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). **การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง กรรณสูต. (2538). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง กรรณสูต. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภารัตน์ แบนขุนทด. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน์. (2541). การบริหารทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริ การพิมพ์.
- ปวีณนุช คำเทศ. (2545). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยภรณ์ ปัญญาวิชิต. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีดา เต๋ออารักษ์. (2543). รายงานผลการศึกษาภาพลักษณ์และกลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลชุมชนในสองทศวรรษหน้า ในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ. กรุงเทพมหานคร : สามเจริญพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ. (2542). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาการศึกษา.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุภา.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2530). คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลกับการเปลี่ยนพฤติกรรมอนามัย. การประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2536). 50ปีชีวิตกับงาน. มปท.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2540). หลักการและแนวคิดการบริหารจัดการหอผู้ป่วยที่มุ่งคุณภาพบริการ. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 5(1): 35-44.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2544). ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พรินท์เฮาส์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2541). ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 75. (มีนาคม 2541): 23-46.

พัชมน อินโต. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิณสวัน ปัญญาภัก. (2543). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารการพิมพ์.

พีรวัส จารุคุณ. (2541). การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พาริดา อิบราฮิม. (2524). ความสำเร็จของพยาบาลอยู่ที่การปฏิบัติ. วารสารพยาบาล. 36 (2): 55-61.

ภรณ์ (กิริติบุตร)มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

มลฤทัย แก้วกิริยา. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มาลีวรรณ เกษตรทัต. (2545). บทบาทของพยาบาลควบคุมการติดเชื้อ ในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการควบคุมการติดเชื้อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เมทินี จิตรอ่อนน้อม. (2542). ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ขงยุทธ เกษสาคร. (2541). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยุวดี เกตุสัมพันธ์. (2536). **การศึกษาปรากฏการณ์ลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชในการประชุมวิชาการ สมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศิริราช ครั้งที่ 18 เรื่อง การวิจัยทางการพยาบาลเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในทศวรรษ: ทิศทางและรูปแบบ**. โรงพิมพ์ศิริราช. (มกราคม).
- ระพีพันธ์ ฉายวิมล. (2545). **จิตวิทยาการศึกษา**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รักษนก วันทอง. (2545). **การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชดา ดันติสารศาสน์. (2544). **บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการบริหารการพยาบาล**. วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์ 21. (มกราคม - เมษายน): 57-64.
- เรมवल นันท์ศุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- เรมवल นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ. (2545). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความพึงพอใจในงานผลิตภาพในงานและการยึดมั่นผูกพันของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. ภาควิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัย.

- วรรณภรณ์ เต็มประยูร. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความเครียด กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น ธนาคารพาณิชย์ไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรางคณา สิริปุชกะ. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเชิงจิต สภาวะแวดล้อมในการทำงาน กับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคณะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). **องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. เอกสารประกอบการบรรยายในหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- วิจิตร ศรีสุพรรณ. (2545). **การวิจัยทางการพยาบาล: หลักและแนวปฏิบัติคณะพยาบาลศาสตร์**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วีรยุทธ มาฆะศิรินันท์. (2545). **การบริหารภูมิปัญญา**. พิมพ์ครั้งที่ 3: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 3: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ชรรมสาร.
- ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขต กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมจิต หนูเจริญกุล. (2539). การปฏิรูประบบการพยาบาลในระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ. **รามาศิลป์พยาบาลสาร**. 6(2): 90-93.
- สมจิต หนูเจริญกุล. (2543). **การพยาบาล: ศาสตร์ของการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: วีเอพรีนติ้ง.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ ทศนีย์ บุญเติม. (2536). การสอนแบบ Research Based Learning. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย** 6. (มกราคม-มิถุนายน 2537): 1-14.
- สมสมร เรืองวบูรณ์. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมใจ วินิจกุล. (2531). **การศึกษาบุคลิกภาพ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ สถานการณ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมใจ ลักษณะ. (2542). **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1: ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สายสวาท เผ่าพงษ์. (2542). **พัฒนาการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- สิทธิโชค วรรณสันติ. (2546). **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรีนติ้ง.
- สุนทรินทร์ ธนโกสัย. (2538). **มนุษย์สัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.
- สุธรรม ปิ่นเจริญ. (2544). **ทิศทางการเงินการคลังในโรงพยาบาลของรัฐ**. **รายงานการสัมมนาการบริหารการเงินและงบประมาณสำหรับบริการพยาบาล**. หน้า (1-5)-(1-3). สิงหาคม ณ โรงแรมรามาคาร์เด้น กรุงเทพมหานคร.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). **การบริหารการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จิรรัช

การพิมพ์.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บูกี้ลิงค์.
- เสาวรส บุญนาค. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. (2532). **มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงาน**. กรุงเทพมหานคร: เอช. เอ็น. การพิมพ์.
- อารี เพชรผุด. (2537). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2532). **วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. (May-June): 99-109.
- Atkinson, W. J. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand.
- Beck, R. C. (1990). *Motivation: Theories and principles*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Bernhard, L. A., and Walsh, M. (1995). *Leadership: The key to the professional of nursing*. 3rd ed. St. Louis: Mosby.
- Davenport T. H. and Prusak L. (2000). *Working knowledge: How organization manage what they know*. Massachusetts: Harvard business school press.
- David B. (1997). Transformational leadership and organizational learning : Leader actions that stimulate individual and group learning. *Dissertation abstracts international*. 58,3: 0692.
- DiBella A. J., and E. C. Nevis. (1998). *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capacity*. California: Jossey-Bass Inc.
- Drucker P. F. (2001). *Management challenges for the 21th century*. New York: Harper business.
- Eleanor C. Hein. (1988). *Contemporary leadership behavior: Selected readings*. (2nd ed). USA.

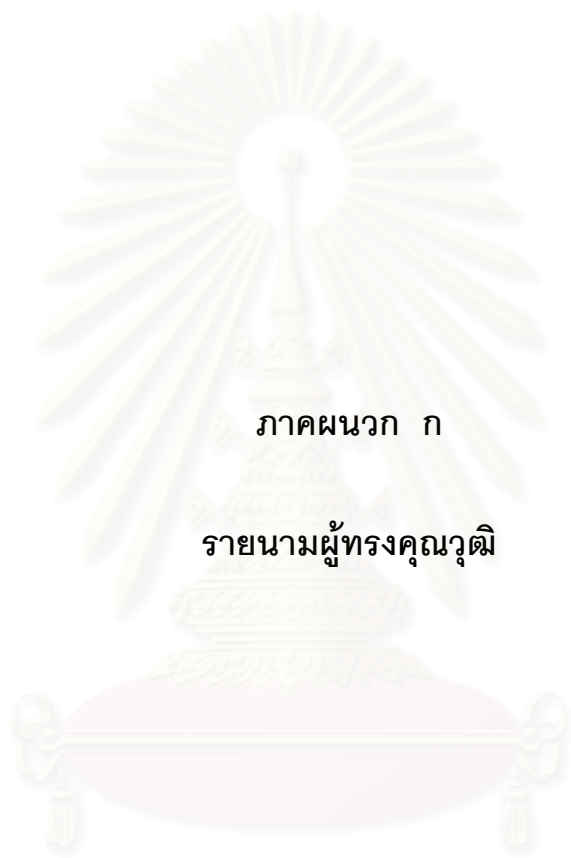
- Franken, R. E. (1994). **Human motivation**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Garvin, D. A. (2000). **Learning is action: A guide to putting the learning organization to work**. Boston: Harvard business school press.
- Hellriegel, D. Jackson, S. E. Slocum, J. W., Jr. (2002). **Management: A competency-based approach**. Canada: South-Western Thomson learning.
- Kall, R. (2004). **Happiness and positive experience in your bottomline: At work in business**. Available from: <http://www.futurehealth.org/Positive-experience-work-business.html> (2004,01,18).
- Kerfoot K. M. (1994). Leaders: Yesterday today and tomorrow. In R. Spitzer-Lehmann (Ed.). **Nursing Management Desk Reference: Concept, skill & strategies**. (PP. 14-22). Philadelphia: W.B. Saunders.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). **The leadership challenge**. (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2001). **Leadership practices inventory**. (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). **The leadership challenge**. (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). **Credibility**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loke, J. C. F. (2001). **Organization behavior**. (9th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). **Organizational behavior**. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational process in well-being. **American Psychologist**. 56(7): 239-249.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. **Journal of Nursing Administration**. 33(12): 652-655.
- Marriner-Tomey, A. (1992). **Guide to nursing management**. (4th ed). Mosby, USA.
- McClelland, D. C. (1985). **Human motivation**. Illinois: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. (1987). **Human motivation**. Cambridge: Cambridge university press.

- McNeese-Smith, D. (1993). Leadership behavior and employee effectiveness. *Nursing management*. 24 (5), 38-39.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Newstorm, J. and W. Davis. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Petri, H. L. (1991). *Motivation: Theory and research*. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Probst, G., & Leibold, M., & Gilbert, M. (2002). *Strategic management in knowledge economy: New approaches and business application*. Germany: Wiley-VCH- Verlag GmbH & Co KgaA.
- Rue, L. W., and Byars, L. L. (2003). *Management skill and application*. 5th ed. New York: McGraw Hill.
- Sagie, A., Elizur, D., and Yamauchi, H. (1996). The structure and strength of achievement motivation: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*. 17: 431-444.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline field book: Strategic and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1983). *Achievement related motives and behavior*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (1983). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row.
- Tappen, R.M. (1995). *Nursing leadership and management*. (3rd ed.). Philadelphia: F.A. Davis.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introduction analysis*. 3rd ed. New York: Harper.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

นางสาวสดุดี โจรนะภิรมย์	ผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
นางมาริษา สมบัติบุญ	อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
นางสาวประชิด ศราภพันธ์	หัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤตประสาท- ศัลยศาสตร์ สยามินทร์ชั้น 6 โรงพยาบาลศิริราช
พันตำรวจตรีหญิง ศรีสุภา พิทักษ์วรรัตน์	พยาบาล (สบ 2) งานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ	อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

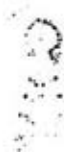


ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศบ 0512.11/ 3๐5



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๑/ กุมภาพันธ์ 2548

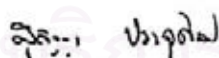
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิติศาสตร์รวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศรีนครินทร์

เนื่องด้วย นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ นิติศาสตร์บัณฑิตชั้นปริญญาโท คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิติศาสตร์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประมาณตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า หอผู้ป่วย และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งนี้นิติศาสตร์จะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริหารการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 02-218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 02-218-9813

ชื่อนิติศ นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ โทร. 0-1696-6309

ที่ ศบ 0512.11/ 305

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตต์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๖/ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

เนื่องด้วย นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประสบการณ์ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า หอผู้ป่วย และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
งานบริการการศึกษา	โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 02-218-9806
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 02-218-9813
ชื่อนิสิต	นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ โทร. 0-1696-6309

ที่ ศบ 0512.11/ 305



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๙/ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผลิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

เนื่องด้วย นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ความการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ผลิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประสบการณ์ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 183 คน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า หอผู้ป่วย และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งนี้ผลิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุกัญญา ประจุศิลป์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 02-218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 02-218-9813

ชื่อนิสิต นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ โทร. 0-1696-6309

ที่ ศธ 0512.11/ 3๐5



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๒/ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาสารคามเชียงใหม่

เนื่องด้วย นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประจำการประจำการตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 80 คน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า หรือผู้ป่วย และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งนี้หนังสือจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 02-218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 02-218-9813

ชื่อนิสิต นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ โทร. 0-1696-6309

ที่ ศบ 0512.11/ 305



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๗1 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เนื่องด้วย นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุติลป เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการประสบการณ์ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 54 คน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้า หอผู้ป่วย และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

สุกัญญา ประจุติลป

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุติลป)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 02-218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุติลป โทร. 02-218-9813

ชื่อนิสิต นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ โทร. 0-1696-6309



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

คำชี้แจง	โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่าจะมีความสอดคล้องกับความ	
	คิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์แสดงความคิดเห็นดังนี้	
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก	ให้ 4 คะแนน
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย	ให้ 2 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน	

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

--	--	--

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบและเติมค่าลงในช่องว่างตาม
ความเป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี
2. สถานภาพสมรส () โสด () คู่ () ม่าย / หย่า / แยก
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน
() ประกาศนียบัตร(เทียบเท่าปริญญาตรี) /ปริญญาตรี
() ปริญญาโทสาขา.....
() อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ.....ปี
5. รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบัน (เงินเดือน ค่าปฏิบัติงานนอกเวลา ค่าวิชาชีพ)บาท/
เดือน
6. แผนกที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
() หอผู้ป่วยอายุรกรรม
() หอผู้ป่วยศัลยกรรม
() หอผู้ป่วยศัลยกรรมกระดูก
() หอผู้ป่วยสูติ-นรีเวชกรรม
() หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม
() ห้องผู้ป่วยหนัก
() ห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
() หอผู้ป่วยพิเศษ
() อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

การมีภาวะผู้นำร่วมกัน

ข้อความคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ฝ่ายการพยาบาลสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคอยคำสั่งการ						
2	ฝ่ายการพยาบาลมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณญาณและใช้หลักเหตุผลด้วยตนเอง						
3	ฝ่ายการพยาบาลจัดให้มีการประชุมฝักอบรวม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน						
4	ฝ่ายการพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจขององค์การ						
5	ฝ่ายการพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน						
6	ฝ่ายการพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน						
7	ฝ่ายการพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้						

การมีนวัตกรรมแห่งนวัตกรรม

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ฝ่ายการพยาบาลมีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่อยู่เสมอ						
2	ฝ่ายการพยาบาลมีความพร้อมในการรับวัฒนธรรมใหม่ๆเข้ามาในองค์กร						
3	ฝ่ายการพยาบาลมีการทำงานที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการการทำงานพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ						
4	ฝ่ายการพยาบาลมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเป็นประจำ						
5	ฝ่ายการพยาบาลกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกการคิดอย่างสร้างสรรค์และมีการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ						
6	ฝ่ายการพยาบาลกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในงานอย่างเหมาะสม						

การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ฝ่ายการพยาบาลมีการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ						
2	ฝ่ายการพยาบาลมีการค้นหาและรวบรวมความต้องการในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ						

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
3	ฝ่ายการพยาบาลมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงาน						
4	ฝ่ายการพยาบาลมีการส่งเสริมในการให้บริการการพยาบาลแบบใหม่ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันสมัย						
5	ฝ่ายการพยาบาลมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง						
6	ฝ่ายการพยาบาลมีการส่งเสริมในการให้บริการพยาบาลเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ						

โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ฝ่ายการพยาบาลมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ						
2	ฝ่ายการพยาบาลส่งเสริมให้มีการกำหนดโครงการและขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
3	ฝ่ายการพยาบาลเน้นการทำงานเป็นทีม						
4	ฝ่ายการพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมรวมพลังแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานร่วมกัน						
5	ฝ่ายการพยาบาลมีนโยบายเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานอื่น						

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
6	ฝ่ายการพยาบาลมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นๆ					
7	ฝ่ายการพยาบาลมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆในลักษณะเป็นโครงข่ายแพร่ขยายอย่างกว้างขวาง					

มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	ฝ่ายการพยาบาลมีการเปรียบเทียบมาตรฐานการบริการพยาบาลจากองค์กรคู่แข่ง					
2	ฝ่ายการพยาบาลประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
3	ฝ่ายการพยาบาลมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นและหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาาร่วมกัน					
4	ฝ่ายการพยาบาลมีการใช้สารสนเทศในหน่วยงานรวบรวมและจัดเก็บความรู้ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบระเบียบ					
5	ฝ่ายการพยาบาลจัดให้มีระบบที่ช่วยในการสะสมความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น คู่มือ มาตรฐานการพยาบาล คอมพิวเตอร์					
6	ฝ่ายการพยาบาลมีการใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุง ส่งเสริมการปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านนำวิธีการบริหารแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน					
2	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสวงหาวิธีการปฏิบัติการพยาบาลแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน					
3	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน มีการประเมินผลโครงการเป็นระยะและมีแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้มีผลงานที่ดีขึ้น					
4	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียนในการพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า					
5	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน ใช้เวลาไม่นานในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ					
6	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน กล้าเสี่ยงที่จะเริ่มงานใหม่ๆที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					

การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านอธิบายหรือแสดงให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและทำให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน					
2	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
3	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านจัดประชุม,ติดต่อ ประกาศ เพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ทราบทั่วกัน					
4	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านถ่ายทอดข้อมูล แนวโน้มนการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
5	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านอธิบายวัตถุประสงค์ ของงานด้วยความมั่นใจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จ					
6	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสามารถหาทาง ปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้บรรลุ เป้าหมาย					

การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการสนับสนุน ผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน					
2	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการสร้างความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
3	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสนับสนุนให้ บุคลากรมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ รับผิดชอบ					
4	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านให้บุคลากรมีโอกาส พัฒนาตนเองโดยการเสริมสร้างความรู้และ ทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง					
5	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีระบบการรายงาน ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานที่ต้องตัดสินใจ ทุกระดับ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
6	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง					

การเป็นแบบอย่าง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการแสดง พฤติกรรมต่างๆที่เป็นแบบอย่างในการ ปฏิบัติการ พยาบาล					
2	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการสร้างความยึด มั่นต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
3	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลประจำการและ บุคลากร					
4	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีหลักการปฏิบัติใน การเป็นผู้นำที่ดี					
5	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเสียสละเวลา ร่างกาย แรงใจในการส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่วางไว้					
6	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านนำความสำเร็จใน การดำเนินการมาเป็นตัวอย่าง ขยายผลไป ยังหน่วยงานอื่น					

การเสริมสร้างกำลังใจ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมีการยอมรับการทำงาน ของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน					
2	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสดงความชื่นชม ต่อทีมงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ					
3	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านประกาศเกียรติคุณ ผู้ที่มีผลงานดีเด่นให้เป็นบุคคลตัวอย่าง					
4	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านไม่ตำหนิบุคลากรที่ ทำงานผิดพลาดแต่เพียงอย่างเดียว					
5	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านจัดงานฉลอง ความสำเร็จของงานและบุคลากรที่ร่วมงาน					
6	หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านกำหนดระบบการ ตอบแทนสำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จใน การทำงานอย่างชัดเจน					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ความพึงพอใจในงาน

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ท่านรับรู้ว่าคุณเองทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ						
2	ท่านรับรู้ว่าคุณเองมีความมุ่งมั่นในการทำงาน						
3	ท่านรับรู้ว่าคุณเองมีการทำงานให้ดีที่สุดแม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบ						
4	ท่านรับรู้ว่าคุณเองมีความสุขในการทำงาน						
5	ท่านรับรู้ว่าคุณเองชอบทำงานหนักและไม่ท้อแท้						

ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์

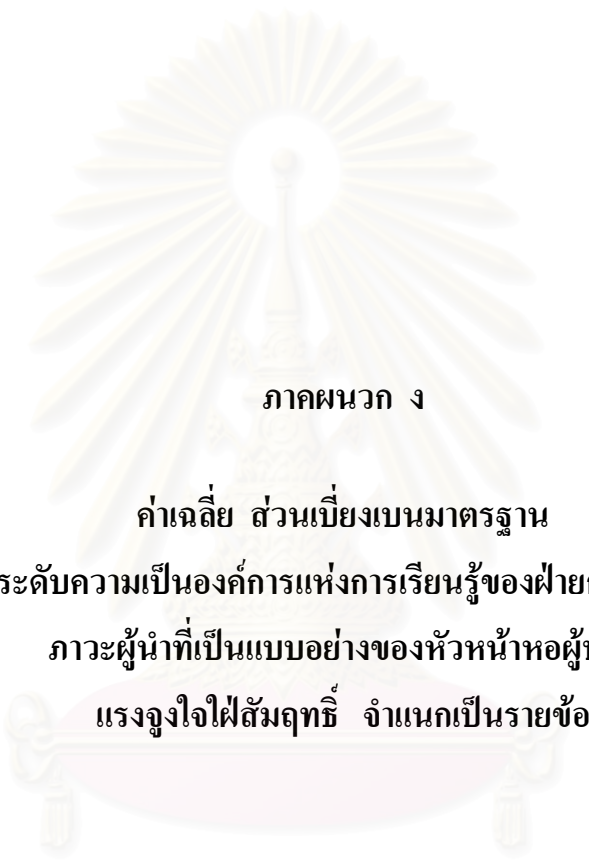
ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ท่านรับรู้ว่าคุณเองชอบทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถให้ประสบผลสำเร็จ						
2	ท่านรับรู้ว่าคุณเองมีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานได้ประสบผลสำเร็จ						
3	ท่านรับรู้ว่าคุณเองมีความพอใจที่ทำงานได้ดีกว่าที่ผ่านมา						

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
4	ท่านรับรู้ว่าคุณมีความสุขที่ได้ปรับปรุงงาน					
5	ท่านรับรู้ว่าคุณพยายามทำงานแม้ไม่แน่ใจว่าจะทำได้					

ความต้องการการแข่งขัน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1	ท่านรับรู้ว่าคุณมีความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน					
2	ท่านรับรู้ว่าคุณมีการทำงานโดยการแข่งขันเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นเพื่อปรับปรุงให้ผลการทำงานดีขึ้น					
3	ท่านรับรู้ว่าคุณเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อต้องการงานแข่งกับคนอื่น					
4	ท่านรับรู้ว่าคุณต้องการงานให้ดีกว่าผู้อื่น					
5	ท่านรับรู้ว่าคุณไม่สบายใจเมื่อผู้อื่นทำงานได้ดีกว่าคุณ					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล: ด้านการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ จำแนกตามรายชื่อ

การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.มีการค้นหาและรวบรวมความต้องการในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ	3.84	0.76	สูง
2.มีการส่งเสริมในการให้บริการพยาบาลเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ	3.81	0.80	สูง
3.มีการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.79	0.85	สูง
4.มีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความก้าวหน้ากับการเปลี่ยนแปลง	3.60	0.80	สูง
5.มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงาน	3.58	0.80	สูง
6.มีการส่งเสริมในการให้บริการการพยาบาลแบบใหม่ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันสมัย	3.52	0.84	สูง
รวม	3.69	0.66	สูง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล: ด้านมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ จำแนกตามรายชื่อ

มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.จัดให้มีระบบที่ช่วยในการสะสมความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น คู่มือ มาตรฐานการพยาบาล คอมพิวเตอร์	3.82	0.84	สูง
2.มีการใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุง ส่งเสริมการปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	0.85	สูง
3.มีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นและหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาาร่วมกัน	3.66	0.75	สูง
4.มีการใช้สารสนเทศในหน่วยงานรวบรวมและจัดเก็บความรู้ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบระเบียบ	3.66	0.78	สูง
5.ประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรอย่างเป็นระบบ	3.62	0.75	สูง
รวม	3.68	0.65	สูง

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล: ด้านโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ จำแนกตามรายชื่อ

โครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.มีนโยบายเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานอื่น	3.79	0.83	สูง
2.เน้นการทำงานเป็นทีม	3.78	0.83	สูง
3.มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆในลักษณะเป็น โครงข่ายแพร่ขยายอย่างกว้างขวาง	3.62	0.97	สูง
4.มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นๆ	3.54	0.88	สูง
5.ส่งเสริมให้มีการกำหนดโครงการและขั้นตอนการดำเนินงานที่ เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.45	0.77	ปานกลาง
6.เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมรวมพลังแก้ปัญหาและจัด อุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานร่วมกัน	3.40	0.83	ปานกลาง
7.มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ	3.35	0.75	ปานกลาง
รวม	3.56	0.67	สูง

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล: ด้านการมีภาวะผู้นำร่วมกัน จำแนกตามรายชื่อ

การมีภาวะผู้นำร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.จัดให้มีการประชุม ฝึกรอบรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.79	0.75	สูง
2.ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน	3.73	0.80	สูง
3.ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน	3.63	0.73	สูง
4.ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	3.53	0.94	สูง
5.ส่งเสริมให้บุคลากรมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณญาณ และใช้หลักเหตุผลด้วยตนเอง	3.25	0.88	ปานกลาง
6.เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจขององค์การ	3.11	0.90	ปานกลาง
7.ส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคอยการสั่งการ	3.07	0.96	ปานกลาง
รวม	3.45	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล: ด้านการมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม จำแนกตามรายชื่อ

การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมา ประยุกต์ใช้ในงานอย่างเหมาะสม	3.54	0.79	สูง
2. มีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่อยู่เสมอ	3.53	0.78	สูง
3. มีความพร้อมในการรับวัฒนธรรมใหม่ๆเข้ามาในองค์การ	3.35	0.88	ปานกลาง
4. กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกการคิดอย่างสร้างสรรค์ และมีการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.33	0.79	ปานกลาง
5. มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเป็นประจำ	3.32	0.81	ปานกลาง
6. มีการทำงานที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการการทำงาน พร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ	3.08	0.85	ปานกลาง
รวม	3.36	0.66	ปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย: ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ
จำแนกเป็นรายชื่อ

การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.ให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองโดยการเสริมสร้างความรู้ และทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.63	0.90	สูง
2.มีการสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	3.62	0.88	สูง
3.สนับสนุนให้บุคลากรมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ รับผิดชอบ	3.58	0.92	สูง
4.มีระบบการรายงานขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานที่ต้อง ตัดสินใจทุกระดับ	3.46	0.92	ปานกลาง
5.สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง	3.42	1.01	ปานกลาง
6.มีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.34	1.06	ปานกลาง
รวม	3.50	0.84	สูง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย: ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
จำแนกเป็นรายชื่อ

การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.จัดประชุม,ติดประกาศ เพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ทราบทั่วกัน	3.64	0.92	สูง
2.ถ่ายทอดข้อมูล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	3.62	0.95	สูง
3.อธิบายวัตถุประสงค์ของงานด้วยความมั่นใจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จ	3.48	0.99	ปานกลาง
4.สามารถหาทางปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย	3.48	0.94	ปานกลาง
5.อธิบายหรือแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและทำให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.42	1.05	ปานกลาง
6.มีการโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.33	1.06	ปานกลาง
รวม	3.49	0.89	ปานกลาง

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย: ด้านการเป็นแบบอย่าง
จำแนกเป็นรายชื่อ

การเป็นแบบอย่าง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.มีการแสดงพฤติกรรมต่างๆที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกร พยาบาล	3.67	0.90	สูง
2.เสียสละเวลา แรงกาย แรงใจในการส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ว่าไว้	3.52	1.06	สูง
3.ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลประจำการและ บุคลากร	3.48	1.07	ปานกลาง
4.มีหลักการปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่ดี	3.41	1.06	ปานกลาง
5.นำความสำเร็จในการดำเนินการมาเป็นตัวอย่าง ขยายผลไป ยังหน่วยงานอื่น	3.40	1.05	ปานกลาง
6.มีการสร้างความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.38	0.97	ปานกลาง
รวม	3.48	1.20	ปานกลาง

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย: ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย
จำแนกเป็นรายชื่อ

การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการประเมินผลโครงการเป็นระยะและมีแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้มีผลงานที่ดีขึ้น	3.51	1.38	สูง
2. ใช้ความคิดพลาดเป็นบทเรียนในการพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า	3.51	0.96	สูง
3. แสวงหาวิธีการปฏิบัติการพยาบาลแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน	3.30	0.88	ปานกลาง
4. นำวิธีการบริหารแบบใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน	3.28	0.85	ปานกลาง
5. กล้าเสี่ยงที่จะเริ่มงานใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.26	1.07	ปานกลาง
6. ใช้เวลาไม่นานในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ	3.23	0.98	ปานกลาง
รวม	3.35	0.84	ปานกลาง

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย: ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ
จำแนกเป็นรายชื่อ

การเสริมสร้างกำลังใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.ประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่นให้เป็นบุคคลตัวอย่าง	3.61	0.84	สูง
2.แสดงความชื่นชมต่อทีมงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ	3.51	0.94	สูง
3.มีการยอมรับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน	3.43	0.96	ปานกลาง
4.ไม่ตำหนิบุคลากรที่ทำงานผิดพลาดแต่เพียงอย่างเดียว	3.23	1.08	ปานกลาง
5.จัดงานฉลองความสำเร็จของงานและบุคลากรที่ร่วมงาน	3.06	1.11	ปานกลาง
6.กำหนดระบบการตอบแทนสำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างชัดเจน	2.98	1.14	ปานกลาง
รวม	3.30	1.18	ปานกลาง

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์: ด้านความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานได้ประสบความสำเร็จ	4.23	0.67	สูง
2. มีความพอใจที่ทำงานได้ดีกว่าที่ผ่านมา	4.08	0.67	สูง
3. มีความสุขที่ได้ปรับปรุงงาน	4.02	0.68	สูง
4. พยายามทำงานแม้ไม่แน่ใจว่าจะทำได้	3.91	0.78	สูง
5. ชอบทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถให้ประสบความสำเร็จ	3.57	0.69	สูง
รวม	3.97	0.55	สูง

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงใจใฝ่สัมฤทธิ์: ด้านความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการทำงานให้ดีที่สุดแม้จะไม่เป็นที่ชื่นชม	4.14	0.63	สูง
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.97	0.72	สูง
3. ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.68	สูง
4. มีความสุขในการทำงาน	3.48	0.91	ปานกลาง
5. ชอบทำงานหนักและไม่ท้อแท้	3.46	0.90	ปานกลาง
รวม	3.78	0.58	สูง

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์: ด้านความต้องการการแข่งขัน จำแนกเป็นรายข้อ

ความต้องการการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.มีความต้องการทำงานในสถานการณที่มีการแข่งขัน	3.68	0.79	สูง
2.มีการทำงานโดยการแข่งขันเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นเพื่อปรับปรุงให้ผลการทำงานดีขึ้น	3.52	0.79	สูง
3.เพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อต้องการทำงานแข่งขันกับคนอื่น	3.36	0.82	ปานกลาง
4.ต้องการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น	3.33	1.03	ปานกลาง
5.ไม่สบายใจเมื่อผู้อื่นทำงานได้ดีกว่าตน	2.42	1.06	ต่ำ
รวม	3.26	0.68	ปานกลาง

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสิริพร ทองบุญเกื้อ เกิดเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2519 ที่จังหวัดสงขลา สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อ พ.ศ. 2541 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2545 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งพยาบาล ระดับ 5 หน่วยผ่าตัดคอออร์โธปิดิกส์ สยามินทร์ชั้น 3 โรงพยาบาลศิริราช



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย