

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป

นางสาวแพรวา พานทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

INNOVATIVE LEADER CHARACTERISTICS OF HEAD NURSES IN  
GENERAL HOSPITALS

Miss Preava Panthong

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

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลทั่วไป

โดย

นางสาวแพรวา พานทอง

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจักษ์ศิลป)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลลิขิต)

แพรวา พานทอง : คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป.  
(INNOVATIVE LEADER CHARACTERISTICS OF HEAD NURSES IN GENERAL  
HOSPITALS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร. สุชาดา รัชชกุล, 131 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลทั่วไป โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน คัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และ  
ประสบการณ์ตรงกับปัญหาการวิจัยและยินดีร่วมมือในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้าน  
บริหารองค์การพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลระดับต้น และผู้เชี่ยวชาญที่เป็น  
นักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านการบริหารธุรกิจ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ  
ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ ประกอบด้วย รอบที่ 1 เป็นแบบ  
สัมภาษณ์ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ใช้ระยะเวลาในการ  
เก็บรวบรวมข้อมูล 80 วัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป  
ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 36 ข้อ เป็นคุณลักษณะ  
ที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 30 ข้อ และระดับความสำคัญมาก 6 ข้อ จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- |                                    |                     |       |
|------------------------------------|---------------------|-------|
| 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์           | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |
| 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร      | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 6 ข้อ |
| 4. ด้านการพัฒนาตนเอง               | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 5. ด้านบุคลิกภาพ                   | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |

สาขาวิชา.....การบริหารการพยาบาล.....ลายมือชื่อ.....

ปีการศึกษา... 2554.....ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

##5277843036 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS : INNOVATIVE LEADER CHARACTERISTICS / HEAD NURSES

PREAVA PANTHONG : INNOVATIVE LEADER CHARACTERISTICS OF HEAD NURSES IN GENERAL HOSPITALS. ADVISOR: ASST.PROF.SUCHADA RATCHUKUL, Ed.D.R.N., 131 pp.

The purpose of this research was to study an innovative leader characteristics of head nurses in general hospitals. EDFR technique was using in this research. The key informances were 23 experts including of the nursing administrators , head nurse, academic of organization , innovation management and national innovation. The expertise were specialist in knowledge and experience of problem research and cooperated in research. The first round instrument was interview form ,the second and the third round were rating scales questionnaire. Data were collected 3 rounds by the researcher within 80 days. Data were analyzed by median and interquatile range.

The result revealed that an innovative leader characteristics of head nurses in general hospitals composed of 36 itemts. The 30 itemts were evaluated as the most essential and 6 items are evaluated as the much essential.The itemts can be classified into 5 aspects as follow :

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. Creative thinking            | composed of 7 itemts. |
| 2. Transformational leadership  | composed of 8 itemts. |
| 3. Creating a corporate culture | composed of 6 itemts. |
| 4. Self-development             | composed of 7 itemts. |
| 5. Personality                  | composed of 8 itemts. |

Field of Study:.....Nursing Administration..... Student's Signature:.....

Academic Year:....2011 .....Advisor's Signature:.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างสูง และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิด คำปรึกษา ชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์ ด้วยความห่วงใย เอาใจใส่ตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็น อย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกสิลา ประธานสอบ วิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชัมภลลิขิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอ กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ รวมถึงประสบการณ์ในการ เรียนรู้ตลอดระยะเวลาของการศึกษาในคณะพยาบาลศาสตร์

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ และให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการ ทำวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ บัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณในน้ำใจ ความช่วยเหลือและกำลังใจจาก พี่ๆ เพื่อน ๆ คณะพยาบาลศาสตร์ ทุกท่าน

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพเพียง ที่ให้กำลังใจ คำแนะนำและห่วงใยในสุขภาพระหว่างทำวิจัย ขอขอบคุณบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่เป็น กำลังใจให้ผู้วิจัยโดยตลอด คุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขออุทิศให้กับบุพการี คณาจารย์ และ ผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
โรงพยาบาลทั่วไป.....	9
หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	24
คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม.....	31
เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง.....	53
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	53
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60

บทที่		หน้า
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	66
	สรุปผลการวิจัย.....	66
	อภิปรายผลการวิจัย.....	67
	ข้อเสนอแนะ.....	76
	รายการอ้างอิง.....	77
	ภาคผนวก.....	84
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	85
	ภาคผนวก ข ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
	ภาคผนวก ค หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและไปรับรองจริยธรรม.....	111
	ภาคผนวก ง คำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	114
	ภาคผนวก จ สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	125
	ภาคผนวก ฉ ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3....	129
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	131



## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำวัตกรรรมที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม.....	38
2	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละรอบการศึกษา.....	50
3	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของคุณลักษณะ ผู้นำเชิงวัตกรรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป จำแนกรายด้าน.....	60
4	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำวัตกรรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	61
5	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำวัตกรรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านความเป็นผู้นำเชิงวัตกรรรม.....	62
6	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำวัตกรรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร.....	63
7	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำวัตกรรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านการพัฒนาตนเอง.....	64
8	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำวัตกรรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านบุคลิกภาพ.....	65

## สารบัญแผนภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	47

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ประกอบกับโลกได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ได้ขับเคลื่อนเข้าสู่ยุคปัจจุบัน ที่เรียกว่า Innovation-led ซึ่งอาศัยการขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้และความคิดสร้างสรรค์ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้นองค์การสมัยใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีควบคู่ไปกับการบริหารธุรกิจเพื่อให้สามารถรองรับการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่มุ่งเน้นไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative economy) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น การระดมทุนเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (ศุภชัย หล่อโลหการ, 2553) นวัตกรรม จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับองค์กร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการผลิต และยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิต เพื่อยกระดับศักยภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลก (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

โรงพยาบาลในฐานะองค์กรหนึ่งในระบบสุขภาพ ย่อมได้รับผลกระทบเช่นเดียวกันโดยปัจจุบันพบว่ามีการแข่งขันในการให้บริการของโรงพยาบาลต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้แต่ละโรงพยาบาลต่างหาแนวทางสร้างนวัตกรรมเพื่อความแตกต่างโดยมีการปรับปรุงและเสนอทางเลือกเพิ่มเติมให้ลูกค้า เช่น โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีนโยบายมุ่งการเป็นศูนย์กลางสุขภาพแห่งเอเชีย พร้อมกับการนำเสนอนวัตกรรมเพื่อสุขภาพที่ผสมผสานแนวคิดระหว่างโรงพยาบาลและโรงแรมเข้าไว้ด้วยกัน ตลอดจนการพัฒนาบริการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อการบริการด้านภาษาที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่มาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และการจัดเตรียมเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยไว้คอยบริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (อรอนงค์ โรจน์วิวัฒนบูรณ์, 2553) รวมถึงการที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ได้ตั้งกรมการ

สนับสนุนและพัฒนาระบบหลักประกันสุขภาพโดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาบทบาทด้านสุขภาพองค์กร โดยได้มีนโยบายที่จะใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดให้โรงพยาบาลต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในการบริการ (High performance organization) และเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในการพัฒนาและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (อมร นนทสูต, 2550)

องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรย่อยที่สำคัญองค์กรหนึ่งในโรงพยาบาล ซึ่งมีฝ่ายการพยาบาลทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารการพยาบาลโดยตรง และมีหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเป็นผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่ดำเนินการให้บุคลากรทุกระดับในฝ่ายการพยาบาลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบาย ของโรงพยาบาล โดยมีผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้บริหารระดับรองลงมาตามลำดับ ซึ่งหน่วยงานที่เล็กที่สุดแต่มีความสำคัญต่อฝ่ายการพยาบาลอย่างยิ่ง คือ หอผู้ป่วย ซึ่งหอผู้ป่วยจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไม่หยุดอยู่กับที่และต้องมีการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรภายในฝ่ายการพยาบาลให้มีการเรียนรู้จากการทำโครงการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการลดข้อผิดพลาดในการดำเนินการผิดซ้ำสองขององค์กร ทั้งนี้การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้จากโครงการที่ทำไปแล้วนั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการคิดนวัตกรรม โดยมีหัวหน้าทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (สุพิตรา มะปรางหวาน , 2546)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น เป็นตำแหน่งสำคัญในการบริหารการพยาบาลระดับต้นเพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรฝ่ายการพยาบาล ในการดำเนินงานพยาบาลในระดับหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงพยาบาล โดยได้รับนโยบายมาจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลแล้วนำนโยบายเหล่านั้นมาถ่ายทอดในหอผู้ป่วย รวมทั้งมีการบริหารจัดการระบบงานในหอผู้ป่วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (ศุภรา อภิญญานนท์กุล, 2549) ซึ่งพบว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน (Gardner,1990) ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงถือได้ว่าเป็นผู้นำสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรม จากรายงานผลการศึกษายุทธศาสตร์

การบริการการพยาบาล พ.ศ.2550 พบว่าเป้าหมายสำคัญขององค์การพยาบาลคือการพัฒนาการบริการพยาบาล มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่ายขององค์การพยาบาลเพื่อให้องค์ความรู้นวัตกรรมทางการพยาบาลได้ถูกนำมาใช้อย่างยั่งยืนโดยการนำไปใช้ปฏิบัติทางคลินิกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเพื่อเพิ่มผลผลิต หรือบริการทางสุขภาพ เกิดรูปแบบการดำเนินงานที่ดีกว่าเดิมและมีหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างองค์การทางสุขภาพ (พวงทิพย์ ชัยพิบาลสกุลสิทธิ์, 2551) กล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความ เชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (เนตรวิมล ญาวิราช, 2546) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ที่เชื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร สามารถโน้มน้าวกระตุ้นจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับนับถือไว้วางใจ ให้ความร่วมมือกับหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยความจริงใจ มีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี การพัฒนางานนวัตกรรมของหอผู้ป่วยจะเป็นไปได้ถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ตัวอย่างนวัตกรรมทางการพยาบาล ได้แก่ เครื่องตามขาสำหรับผู้ป่วยที่ทำการสวนหัวใจเพื่อป้องกันการเกิด Hematoma และ Beeding และการนำกระบวนการ lean มาใช้จัดระบบในแผนกผู้ป่วยนอกเพื่อลดระยะเวลาการรอตรวจ เป็นต้น

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมเป็นลักษณะความสามารถของผู้นำในการนำบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดแนวคิด การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีการสร้างสินค้าและบริการใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การบริหารจัดการ การจัดองค์กรแบบใหม่ รวมทั้งทักษะฝีมือแรงงานใหม่และเงื่อนไขในการทำงานใหม่ให้เกิดขึ้น (Sloane, 2009) ซึ่งคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง (Senge, 2002) ซึ่งบริษัทไอบีเอ็ม ได้ระบุว่าปัจจุบันผู้นำทั่วโลกกำลังวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก โดยตั้งเป้าหมายใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ สร้างความร่วมมือและพันธมิตรกับผู้นำความคิดนวัตกรรม (IBM, 2006 อ้างถึงใน อรอนงค์ โรจน์วิฒนบุรณ, 2553) และองค์กรจะมีประสิทธิภาพในการดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จ ตามบรรลุดัตถุประสงค์ได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้อย่างคุ้มค่า (อรอนงค์ โรจน์วิฒนบุรณ, 2553) ดังนั้นนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรจะบรรลุผล

สำเร็จจำเป็นต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่มีประสิทธิภาพร่วมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานแบบใหม่ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถบริหารและรวมพลังของบุคลากรในองค์กรตลอดจนโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมมือกันสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (Rogers, 1999)

จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการสร้างนวัตกรรม โดยทั้งในโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนที่มีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูงขึ้น นวัตกรรมไม่เพียงแต่จะนำมาซึ่งความเหนือกว่าและแตกต่างในด้านการบริการด้วยรูปแบบใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้นได้ด้วย (พิชิต เทพวรรณ, 2553) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่เป็นผู้นำและผู้สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างนวัตกรรม หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมีคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมทั้งนี้เพื่อให้การสร้างนวัตกรรมของบุคลากรเกิดขึ้นได้ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมในภาคธุรกิจและในส่วนของพยาบาลจะเป็นการศึกษาในสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลโดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โดยใช้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต (EDFR) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีการวิจัยโดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมทั้งด้านสุขภาพและสาธารณสุขเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการพัฒนาตนเองหรือให้องค์กรได้ใช้ในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม อันจะช่วยให้องค์กรพยาบาลมีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพและสามารถส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลได้ร่วมมือกันสร้างผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### คำถามการวิจัย

ผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้าง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โดยใช้วิธีรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมทั่วประเทศ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 4 กลุ่ม ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารองค์การพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านธุรกิจและนวัตกรรม และผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ โดยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามคุณสมบัติที่กำหนด (Purposive selection) จำนวน 25 คน

2. เทคนิคที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต (EDFR) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารองค์การพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านธุรกิจและนวัตกรรม และผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง รายการที่สะท้อนถึงลักษณะความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกถึงการนำบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยให้เกิดแนวคิด การปฏิบัติ หรือทำสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น สามารถนำไปใช้ได้จริง ลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้กับหอผู้ป่วยและโรงพยาบาล สิ่งเหล่านั้นอาจเป็น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยจาก Charles (2011), Drucker (2003), Ray (2007), อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุรณ์ (2553) ซึ่งได้คุณลักษณะเบื้องต้นประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

### 1) คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์

หมายถึง การกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกถึงการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงาน มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ

ค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม และสามารถสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

## 2) คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม

หมายถึง หมายถึง การกระทำของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยให้โอกาสบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาความคิดค้นให้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้

## 3) คุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเอง

หมายถึง การกระทำของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่แสดงออกถึงความสนใจแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรม สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง สามารถวิจัยหรือประยุกต์ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผลการศึกษาวิจัย เพื่อนำมาสร้างหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 4) คุณลักษณะด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง การกระทำของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่แสดงออกถึงการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคิดส่วนตัวของแต่ละบุคคล เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน กล้าตัดสินใจนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน ประดิษฐ์คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

**หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติ** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า และได้รับใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้น 1 ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล ควบคุม ประสานงานกิจกรรมการ



พยาบาล การบริหารบุคลากรและให้บริการด้านการศึกษาแก่เจ้าหน้าที่พยาบาลและบุคลากรอื่นๆ ในทีมสุขภาพในโรงพยาบาลรัฐ หรือ เอกชน

**โรงพยาบาลทั่วไป** หมายถึง โรงพยาบาลรัฐบาลหรือเอกชนที่มีจำนวนเตียงไม่เกิน 500 เตียง ให้บริการทั้ง การแพทย์และสาธารณสุข คลอบคลุมทั้งสาขา อายุรกรรม ศัลยกรรม สูติกรรม นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม และศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ รับผิดชอบงานด้าน รักษาพยาบาลทุกสาขา รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง และชนบทส่วนใหญ่ จะตั้งอยู่ในเขตเมือง หรืออำเภอขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจ

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารฝ่ายการพยาบาลได้นำผลการวิจัย มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าหรือผู้ปวยให้มีคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ และนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. โรงพยาบาลทั่วไป
  - 1.1 โรงพยาบาลเอกชน
  - 1.2 โรงพยาบาลรัฐบาล
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
  - 2.1 ความสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 2.3 ภาวะผู้นำในหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
  - 3.1 ความหมายของนวัตกรรม
  - 3.2 ความเป็นมาและแนวคิดนวัตกรรม
  - 3.3 ความสำคัญของนวัตกรรม
  - 3.4 รูปแบบและประเภทของนวัตกรรม
  - 3.5 นวัตกรรมทางสุขภาพ
  - 3.6 นวัตกรรมทางการพยาบาล
4. คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม
5. ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1. โรงพยาบาลทั่วไป

### 1.1 โรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลเอกชนในระยะก่อตั้งเริ่มแรกนั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อต้องการช่วยเหลือประชาชนผู้เจ็บป่วยที่โรงพยาบาลของรัฐไม่สามารถให้การรักษาได้ทั่วถึง ในระยะแรกนั้น ส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปของมูลนิธิและไม่แสวงหากำไร ต่อมาโรงพยาบาลเอกชนมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มมากขึ้นของประชาชนและความไม่เพียงพอด้านสาธารณสุขที่รัฐจัดให้ รวมทั้งการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการศึกษาเป็นปัจจัยสนับสนุนการเติบโตของโรงพยาบาลที่อยู่บนพื้นฐานของธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร ประกอบกับในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้ส่งเสริมการลงทุนแก่โรงพยาบาลเอกชน โดยยกเว้นภาษีในระยะ 5 ปีแรก จึงมีผู้สนใจลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มมากขึ้น การดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเพื่อแสวงหากำไรจึงพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นมา ลักษณะการให้บริการเริ่มมีความแตกต่างจากโรงพยาบาลของรัฐบาล โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการบริการที่เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ห้องพักรักษาผู้ป่วยที่น่าพักอาศัยมากขึ้น (วราภรณ์ ศิริเมธา, 2542) กฎหมายที่เกี่ยวกับการควบคุมบริการของโรงพยาบาลเอกชน คือ พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2504 ซึ่งประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2504 มีมาตราทั้งสิ้น 44 มาตราเมื่อพิจารณาความในมาตราต่างๆ ที่ได้บัญญัติไว้พบว่าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงได้มีการร่างพระราชบัญญัติสถานพยาบาลฉบับใหม่ขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้เป็นพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ซึ่งประกาศในวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2541 (วิโรจน์ ณ ระนอง, 2541)

#### 1.1.1 ประเภทของธุรกิจโรงพยาบาล

1) แบ่งตามลักษณะการให้บริการ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (สุพัตรา มะปรางหวาน, 2546) คือ

(1) สถานพยาบาลทั่วไป (General hospitals) มีลักษณะเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก เปิดให้บริการรักษาพยาบาลในด้านต่าง ๆ โดยไม่เฉพาะเจาะจงโรคใดโรคหนึ่ง แต่จะให้บริการหลาย ๆ ด้าน อาทิ อายุรกรรม กุมารเวช วิชาสูติศาสตร์ รังสีวิทยา จิตเวช สูติ-นรีเวช หู คอ จมูก จักษุ โรคผิวหนัง โรคภูมิแพ้ ทันตกรรม ศัลยกรรมทั่วไป ศัลยกรรมตกแต่ง สาขาอื่น ๆ เช่น กายภาพบำบัด บริการตรวจสุขภาพ บริการตรวจเอกซเรย์ บริการขนส่งผู้ป่วยทั้งรียบด่วนและทั่วไป เป็นต้น

(2) สถานพยาบาลเฉพาะโรค (Specialize hospitals) ให้บริการรักษาพยาบาลเฉพาะโรคใดโรคหนึ่ง อาทิ โรงพยาบาลฟัน นอกจากนี้ยังรวมถึงสถานพยาบาลที่

ให้บริการเฉพาะโรคติดต่ออันตราย เช่น วัณโรค โรคเรื้อน โรคจิตประสาท รวมทั้งสถานพยาบาลที่ให้บริการเฉพาะเกี่ยวกับสูติกรรม หรือสำนักงานผดุงครรภ์ เป็นต้น

**2) แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน กรรมสิทธิ์ และกองทุนที่ได้รับ การอุดหนุน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ**

(1) โรงพยาบาลเอกชนไม่มุ่งแสวงหากำไร หรือโรงพยาบาลที่ก่อตั้งขึ้นจากมูลนิธิ องค์กรกุศล (Voluntary hospital or non-profit hospitals) เป็นสถานพยาบาลที่ดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้ป่วยใน ให้บริการตรวจรักษาโดยไม่คำนึงถึงผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทน มุ่งให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปในรูปแบบของโรงพยาบาลและคลินิก ลักษณะการจัดการบริการส่วนหนึ่งจะมีเตียงสำหรับคนไข้สามัญ ซึ่งให้บริการรักษาพยาบาลที่ถูกลงกว่าหรือฟรีในบางกรณี อีกส่วนหนึ่งเป็นเตียงสำหรับผู้ป่วยพิเศษซึ่งจะเก็บค่ารักษาพยาบาลสูงกว่าเตียงสามัญเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของโรงพยาบาล โรงพยาบาลประเภทนี้ไม่ต้องเสียภาษีให้แก่รัฐ

(2) โรงพยาบาลเอกชนแสวงผลกำไร (Private hospital or profit hospital) เป็นสถานพยาบาลที่สร้างขึ้นโดยกลุ่มบุคคลร่วมลงทุน เพื่อให้การบริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย ขณะเดียวกันก็คิดค่าตอบแทนด้วย ซึ่งประกอบไปด้วยสถานพยาบาลทั่วไป และรับรักษาเฉพาะโรคในรูปแบบของโรงพยาบาลและคลินิก ลักษณะการดำเนินงานจะเป็นรูปของบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยดำเนินธุรกิจเพื่อการแสวงหาผลกำไร มีการเสียภาษีเงินได้และภาษีการค้าให้แก่รัฐ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การจำแนกโรงพยาบาลเอกชน สามารถจำแนกได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น ตามลักษณะการให้บริการ ตามลักษณะการบริหารงาน สำหรับในการศึกษาวิจัยมุ่งศึกษาโรงพยาบาลเอกชนที่แบ่งตามลักษณะการให้บริการในกลุ่มสถานพยาบาลทั่วไป (General hospitals) เป็นสำคัญ

### 1.1.2 ความจำเป็นที่โรงพยาบาลเอกชนต้องมีนวัตกรรม

1) โรงพยาบาลเอกชนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นระหว่างโรงพยาบาลเอกชนในประเทศ เพื่อดึงดูดคนไข้ทั้งชาวไทยและต่างชาติ รวมทั้งการแข่งขันกับโรงพยาบาลรัฐบาลที่หันมาพัฒนาตัวเองเพื่อแข่งขันกับโรงพยาบาลเอกชนมากขึ้น เช่น การให้บริการคลินิกพิเศษในช่วงหลังเวลาทำงานปกติ ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีการปรับกลยุทธ์ในการแข่งขัน

2) การแข่งขันกับโรงพยาบาลจากประเทศคู่แข่งสำคัญ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินเดีย ซึ่งต่างเร่งพัฒนาปรับปรุงศักยภาพเพื่อแข่งขันเพื่อดึงดูดคนไข้ชาวต่างชาติ โดยการสนับสนุนธุรกิจบริการรักษาพยาบาลให้ชาวต่างชาติ เช่น ยุโรป และเอเชีย โดยเฉพาะญี่ปุ่น จีน

และตะวันออกกลาง เป็นต้น แม้ไทยจะมีข้อได้เปรียบจากค่ารักษาพยาบาลที่ต่ำกว่าประเทศคู่แข่งอย่างสิงคโปร์ แต่ประเทศไทยยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยเฉพาะบุคลากรทางการแพทย์และทักษะด้านภาษาต่างประเทศที่เป็นข้อจำกัด

3) ตลาดคนไข้ต่างประเทศในปี 2550 นอกจากประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และกลุ่มประเทศเอเชียใต้ ซึ่งคาดว่าจะมีสัดส่วนร้อยละ 14.9 ร้อยละ 10.6 และร้อยละ 7.9 ของจำนวนคนไข้ต่างประเทศของไทย ที่สำคัญได้แก่ตลาดประเทศในกลุ่มตะวันออกกลางเนื่องจากมีกำลังซื้อสูง ในขณะเดียวกัน การที่คนไข้จากตะวันออกกลางไม่ได้รับความสะดวกจากการเดินทางไปรักษายังประเทศในแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกา เพราะมาตรการเข้มงวดทางด้านการรักษาความปลอดภัย ส่งผลให้คนไข้กลุ่มนี้หันมาใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของไทยเพิ่มขึ้นเนื่องจากอัตราค่ารักษาพยาบาลที่ไม่สูง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนไทยหลายแห่งมีการเพิ่มบุคลากรทางการแพทย์ที่เข้าใจภาษา เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับคนไข้จากตะวันออกกลางมากขึ้น ทำให้มีอัตราการขยายตัวที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการส่งออกพบว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาจำนวนคนไข้จากตะวันออกกลางในปี 2546 อยู่ที่ 34,856 คนขยายตัวร้อยละ 73.5 ปี 2547 มีคนไข้ตะวันออกกลางเพิ่มเป็น 71,051 คนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 104.7 และปี 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 98,451 คน ขยายตัวร้อยละ 38.6 และยังมีคนไข้ในกลุ่มอาเซียนที่เดินทางเข้ามาใช้บริการรักษาที่โรงพยาบาลเอกชนของไทยเพิ่มขึ้น จากสถิติในปี 2546 อยู่ที่ 36,708 คนและเพิ่มสูงขึ้นในปี 2547 อยู่ที่ 93,516 คนส่วนปี 2548 คนไข้อาเซียนอยู่ที่ 74,178 คนจากสภาพทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นนั้น ทำให้ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนของไทย จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้สูงขึ้น

4) การพัฒนาคน เช่นการเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายทางการส่งแพทย์ในสังกัดไปอบรมหรือเพิ่มความรู้จากต่างประเทศเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการแย่งบุคลากรทางการแพทย์ที่มีจำกัดได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตรงกับความต้องการของคนไข้มากที่สุดซึ่งจะเป็นจุดเด่นที่ทำให้มีคนมาใช้บริการเพิ่มขึ้นข้อเท็จจริงของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน มีจำนวนโรงพยาบาลเกิดขึ้นมากจนกระทั่งปัจจุบัน ส่งผลให้บริการประเภทนี้มีมากเกินความต้องการทำให้ภาวการณ์แข่งขันรุนแรงขึ้น ซึ่งโรงพยาบาลเอกชนต่างเน้นให้บริการประชาชนผู้มีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไปและในยุคที่มีการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนอย่างมากโรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่งจะพยายามค้นหา กลยุทธ์ วิธีการบริการที่พิเศษแตกต่างกันไป

กล่าวได้ว่าโรงพยาบาลเอกชนได้มีบทบาทเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในการให้บริการทางด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนและในยุคที่มีการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนอย่างมาก ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเป็นศูนย์กลางการรักษาพยาบาลในภูมิภาคเอเชีย ดังนั้นโรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่งต่างพยายามค้นหา กลยุทธ์วิธีการบริการที่แตกต่าง นวัตกรรมจึงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้องค์กรตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับโรงพยาบาล โดยอาศัยความสามารถด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร อันจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถเติบโตและมีศักยภาพในการแข่งขันต่อไป

## 1.2 โรงพยาบาลรัฐบาล

โรงพยาบาลรัฐ หมายถึง โรงพยาบาลที่บริหารงานภายใต้นโยบายของรัฐบาล ได้แก่ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อันประกอบด้วย โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน การควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนด (กระทรวงสาธารณสุข, 2552 อ้างถึงใน นียดา อภินิษฐ์, 2552)

### 1.2.1 ประเภทของโรงพยาบาลรัฐบาล

1) โรงพยาบาลชุมชน เป็นสถานพยาบาลทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในตั้งแต่ 10-120 เตียง (ไม่เกิน 150 เตียง) ในประเทศไทยมีอยู่ 723 แห่ง ประจำชุมชนระดับ อำเภอขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอยู่ในสายการสนับสนุนของกอง โรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข เป็นศูนย์บริการและวิชาการ ทางด้านส่งเสริมสุขภาพการรักษายาบาล การควบคุมป้องกันโรค การปรับปรุงสุขภาพิบาลและสิ่งแวดล้อมชุมชน และการฟื้นฟูระดับอำเภอ มีผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

2) โรงพยาบาลทั่วไป เป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงไม่เกิน 500 เตียง ให้บริการรักษาพยาบาล คลอบคลุมทั้งสาขาอายุรกรรม ศัลยกรรม สูติกรรม นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม และศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง และชนบทถัดจากโรงพยาบาลชุมชน

3) โรงพยาบาลศูนย์ เป็นสถานบริการสาธารณสุขขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีประชากรอยู่มากและเป็นศูนย์รวมของการคมนาคม มีขีดความสามารถในการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขอยู่ในขั้นสูง มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนกว่าโรงพยาบาล

ทั่วไป รับผิดชอบงานด้านการรักษาพยาบาลทุกสาขา นอกจากนั้นยังเป็นศูนย์กลางการให้บริการในแต่ละเขต

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า โรงพยาบาลรัฐบาล แบ่งออกเป็นหลายประเภทตามภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ สำหรับในการศึกษาวิจัยมุ่งศึกษาโรงพยาบาลรัฐบาลระดับโรงพยาบาลทั่วไป (General hospitals) เป็นสำคัญ

### 1.2.2 ความจำเป็นที่โรงพยาบาลรัฐบาลต้องมีนวัตกรรม

1) จากการที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ได้ตั้งกรรมการสนับสนุนและพัฒนาระบบหลักประกันสุขภาพโดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาบทบาทด้านสุขภาพองค์กร โดยได้มีนโยบายที่จะใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) โรงพยาบาลรัฐจำเป็นต้องบริหารงานเพื่อสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในองค์กรเช่นกัน ซึ่งเป็นผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของโรงพยาบาล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีคุณภาพและมาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพ นวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) (อมร นนทสุต, 2550)

2) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญคือ นโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพเอเซีย (Medical Hub of Asia) โดยมีการวางนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2553-2557 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยยกระดับให้การแพทย์ของประเทศไทยให้พัฒนาขึ้นทำให้โรงพยาบาลรัฐบาลต่างใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานดึงกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามาบริการรักษาในโรงพยาบาลในประเทศไทยมากขึ้น ก่อให้เกิดผลดีทางด้านธุรกิจ โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ ต้องพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีมาตรฐานการดูแลที่น่าเชื่อถือ ทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้ว (นรา นาควัฒนาบุญ, 2553)

3) ปัจจัยทางด้านสังคม ปัญหาสุขภาพของประชาชนในสังคม โดยเฉพาะปัญหาเรื่องโรคติดต่อใหม่ๆ ที่เกิดจากเชื้อไวรัส ได้แก่ โรคซาร์ส และโรคไข้หวัดนก จากการที่ในปัจจุบันยังไม่มียาฆ่าเชื้อไวรัสที่ป้องกันเฉพาะกับโรคทั้งสอง ทำให้ผู้ติดเชื้อส่วนใหญ่เสียชีวิตจากการรักษาตามอาการและการรักษาแบบประคับประคอง ในขณะที่เดียวกันก็มีผลต่อขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ต้องทำงานภายใต้สภาพที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค และค้นคว้าวิจัยเพื่อ

หายาเฉพาะที่ใช้ในการรักษา การเกิดโรคติดต่อร้ายแรงเช่นนี้จึงเป็นโอกาสที่ท้าทายความสามารถในการดำเนินงานของโรงพยาบาลรัฐเพื่อส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการเติบโตของโรงพยาบาล (วีรวิมล อิมสำราญ, 2548)

4) โรงพยาบาลรัฐทุกแห่งจำเป็นต้องปรับการบริหารงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อให้ได้คุณภาพงานตามตัวชี้วัดหรือตามโครงการที่หน่วยงานรัฐแต่ละหน่วยงานได้เสนอขึ้นไป นอกจากนี้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดียังมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐที่มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองของความ ต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น เพื่อแสดงถึงความอยู่รอดขององค์กร และความจำเป็นในการที่โรงพยาบาลรัฐต้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (นงลักษณ์ จิระประภาพงศ์, 2553)

กล่าวได้ว่าโรงพยาบาลรัฐบาลจำเป็นต้องบริหารงานเพื่อสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในองค์กรและมีการพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพเช่นกัน ดังนั้นโรงพยาบาลรัฐบาลแต่ละแห่งต่างพยายามค้นหา กลยุทธ์ วิธีการบริการที่แตกต่าง ซึ่งนวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้องค์กรตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับโรงพยาบาล โดยอาศัยความสามารถด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร อันจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถเติบโตและมีศักยภาพในการแข่งขันต่อไป

## 2. หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน และผลักดันให้งานของโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรฝ่ายการพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดจึงเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนบริการให้ไปสู่เป้าหมาย การปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญ ในการควบคุมและอำนวยความสะดวกให้งานบริการพยาบาลเกิดคุณภาพ และมีมาตรฐานตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ซึ่งการปฏิบัติงานด้านการดูแลผู้ป่วยนั้นอยู่ในระดับหอผู้ป่วย ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งอยู่ในฐานะที่รับผิดชอบในการบริหารหอผู้ป่วย จึงต้องมีบทบาทเป็นผู้ควบคุมคุณภาพการดูแล (อมร นทสุต, 2550) การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลงได้ ต้องดูแลบุคลากร



พยาบาลในหอผู้ป่วยให้มีชีวิตความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานที่ดี ให้เกิดความสุขในการทำงาน เพื่อให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจ ปฏิบัติงานพยาบาลได้อย่างเต็มความสามารถ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อไป นำไปสู่คุณภาพบริการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.1 ความสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญที่สุดคนหนึ่งของฝ่ายการพยาบาล เพราะภารกิจและความรับผิดชอบครอบคลุมไปทั้งทางด้านบริหารจัดการ และด้านการบริการพยาบาลที่ปฏิบัติโดยตรงแก่ผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นกุญแจของความร่วมมือและประสานงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ทั้งในแผนกและนอกแผนกของโรงพยาบาล ตลอดจนผู้ป่วยและญาติ โดยเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลซึ่งเป็นงานหลักของฝ่ายการพยาบาล การพยาบาลจะมีคุณภาพหรือได้มาตรฐานหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถและการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย(วรรณถ สมงามณี, 2552) เพราะโดยลักษณะงานและตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจแนวการรักษาพยาบาลผู้ป่วยแต่ละคนในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ รู้ความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย ใกล้ชิดผู้ป่วย สามารถประมาณค่าการรักษาพยาบาลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีความชำนาญงานเทคนิคการพยาบาลและทักษะทางการพยาบาล

## 2.2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

### 2.2.1 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ดำรงสถานภาพในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จึงต้องมีบทบาทหลายประการในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยทักษะความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทที่ตนดำรงอยู่ มีนักวิชาการได้ระบุบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539) ดังนี้

#### 1) ด้านการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วย

1.1) บริหารงานบริการ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้นำในการกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจทางการพยาบาลในหน่วยงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการนำไปเป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนาคุณภาพบริการในหน่วยงาน มีการกำหนดมาตรฐานการบริการพยาบาลหรือแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานที่องค์กรกำหนด รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยสอดคล้องกับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วย มีการจัดระบบ

บริการพยาบาลในหน่วยงานหรือหอผู้ป่วยให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.2) บริหารบุคลากรในหอผู้ป่วย โดยการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละเวร มีการจัดระเบียบการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับระเบียบการลา บริหารจัดการให้เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับได้รับการ พัฒนาและฟื้นฟูความรู้รวมทั้งมีการตรวจสอบนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ระดับต่าง ๆ ในหอผู้ป่วย

1.3) บริหารงานนโยบายทั่วไป โดยการควบคุมกำกับดูแล จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ และอื่น ๆ ที่จำเป็นในด้านการรักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับ ลักษณะงาน ให้มีปริมาณเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ทันที ควบคุม กำกับ ดูแล และ สั่งการเรื่องความสะอาดเรียบร้อยในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะและป้องกันการแพร่กระจายของ เชื้อโรค ตลอดจนสร้างเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ

## 2) ด้านวิชาการ

ดำเนินการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกระดับใน หน่วยงาน มีส่วนร่วมดำเนินการอบรมฟื้นฟูวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์และศึกษาปัญหาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานด้านบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทาง ปฏิบัติการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าโดยทั่วถึง เป็นที่ บริการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาล เป็นผู้ประสานงาน กับอาจารย์พยาบาลประจำหอผู้ป่วยในการฝึกภาคปฏิบัติให้สอดคล้องกับทฤษฎี รวมทั้ง ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

## 3) ด้านบริการพยาบาล

ด้านการปฏิบัติการพยาบาล ใช้ความรู้และความชำนาญทางคลินิก ทางด้านการให้การพยาบาล โดยตรงแก่ผู้ป่วยภายในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน ทั้งในผู้ป่วยทั่วไป และกลุ่มผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อนโดยการใช้ทักษะการประเมินเพื่อนำไปสู่การวางแผนและการให้ การพยาบาลแบบองค์รวม มีส่วนร่วมในการสร้างและใช้มาตรฐานในการควบคุมคุณภาพของการ พยาบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสานความร่วมมือเพื่อสนับสนุนให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างมี ประสิทธิภาพรวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลในเชิงวิชาชีพ

ในส่วนงานบริหารการพยาบาลตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเพิ่มเติมไว้ ดังนี้ (วรรณถ แสงมณี, 2552)

1. ควบคุมกำกับกำกับการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือได้ของผู้รับบริการ ด้วยการจัดบุคลากรปฏิบัติการพยาบาลตามความสามารถและระดับได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการตรวจสอบนิเทศการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการประเมินผลการพยาบาลเพื่อให้การพยาบาลได้รับการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพ

2. พัฒนาคุณภาพการพยาบาล ด้วยการวางแผนงานร่วมกันของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับถึงแนวทางของการจัดบริการการพยาบาลทั้งทางด้านปฏิบัติการ การศึกษา และการวิจัยที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้ดีขึ้น

3. สนับสนุนการบริการพยาบาลของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การสรรหาพยาบาลที่มีคุณสมบัติและมีความสามารถเฉพาะทาง ประเมินความต้องการอัตรากำลังและเวลาปฏิบัติงานที่สามารถทำให้มีพยาบาลหมุนเวียนได้อย่างลงตัว พยาบาลได้รับการดูแลด้านสวัสดิการ

4. ยกย่องมาตรฐานการบริการสุขภาพของหน่วยงาน ด้านฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาลในฐานะของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล

5. มีส่วนร่วมเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริการของโรงพยาบาลที่สืบสานสู่การบริการพยาบาลที่ถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบริการโรงพยาบาลเพื่อการรับรองวิทยฐานะของโรงพยาบาลในระดับของผู้บริหารจัดการโรงพยาบาล

การบริหารการพยาบาลเป็นบทบาทใหม่ของพยาบาลทุกคนที่กำลังจะขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะจากบุคลากรพยาบาลที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจในบทบาทด้านการบริหารของผู้บริหารที่เหมาะสม ตามทิศทางที่สอดคล้องกับระบบและรูปแบบการบริการสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

Keith (2007) แนะนำว่าบทบาทการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในฐานะผู้บริหารระดับต้นประกอบด้วย

1. จัดให้เป้าหมายขององค์กรปรากฏ หรือแสดงออกให้ชัดเจน (Visibility) ในทุกระดับของการจัดการ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติทุกคนต้องรับรู้ได้ว่า กำลังปฏิบัติงาน

อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอยู่ ไม่ใช่การปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่มีจุดหมายและไม่รู้ทิศทาง

2. จัดสิ่งสนับสนุน (Resources) และค้นหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน (Constraints) ด้วยความมุ่งหมายที่จะอำนวยความสะดวก ให้การส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ จึงต้องแสวงหาและจัดหาสิ่งสนับสนุนให้กับผู้ปฏิบัติวิชาชีพ

3. เป็นตัวกลางของข้อขัดแย้ง (Mediate conflict) โดยต้องจัดการกับข้อขัดแย้งให้ได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ให้มีการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

4. ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Coach) หรือผู้สอนงาน (Mentor) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความรู้เพียงพอที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ โดยต้องมีทั้งความรู้เชิงวิชาการ และมีทักษะในการสอนงาน จึงต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ขั้นสูง

5. การวัดผลผลิต หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องทำหน้าที่วัดผลผลิตทางการพยาบาลได้อย่างถูกต้องทางวิชาการ และต้องจัดระบบขึ้นดังที่มีความพยายามในการสร้างระบบประกันคุณภาพอยู่ในปัจจุบัน จึงถือหน้าที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะต้องปฏิบัติเป็นงานประจำ ซึ่งรวมความไปถึงการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีหลักฐานทางวิชาการ การใช้ทฤษฎีในการปฏิบัติการพยาบาล และการวิจัยพัฒนา

6. จัดการให้บุคลากรพยาบาล ได้ปฏิบัติงานหรือจัดการกับงานในหน้าที่ได้อย่างอิสระ (ไม่เข้าไปขัดขวางการปฏิบัติงานวิชาชีพ) ด้วยการสนับสนุนส่งเสริม ทั้งด้านกายภาพ และจิตสังคม

องค์การผู้บริหารการพยาบาลประเทศสหรัฐอเมริกา (American Organization of Nurse Executive, 1992) ได้ทำการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยมุ่งประเด็นที่การปฏิบัติการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพการดูแลผู้ป่วยซึ่งประกอบด้วย

1. บทบาทด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในคลินิกและการดูแลผู้ป่วย
2. การบริหารบุคคล การเงิน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการดูแลผู้ป่วย
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน

5. การวางแผนกลยุทธ์

6. การประสานงานและความร่วมมือของหน่วยงาน

Lyden (2000) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารระดับต้นที่ถูกต้องและมีเหตุผล ซึ่งสภาการพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกา โดยคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเห็นพ้องกันในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นเพื่อผลการทำงานของบุคลากร โดยครอบคลุมใน 8 บทบาท ดังนี้

1. การปฏิบัติกรพยาบาล หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติกรพยาบาลกับผู้ป่วยโดยตรง เป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ป่วย การเยี่ยมตรวจผู้ป่วยและครอบครัว

2. การศึกษาและการวิจัย หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีการสอนเจ้าหน้าที่ ผู้ป่วยและญาติ นักศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตร และมีการทำวิจัยโดยตรง

3. การเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิดกับบุคลากร มีการประชุมบุคลากร มีสัมพันธภาพกับบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในทางที่ดี

4. การปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีการจัดตารางการทำงานให้เหมาะสม ด้านบุคลากรหาสิ่งสนับสนุนการทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการวางแผนการทำงาน การบริหารงบประมาณ มีโครงการเฉพาะของหน่วยงานและมีการติดตามปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

5. การบริหารบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสัมภาษณ์บุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การจ้างงาน การเป็นที่ปรึกษา การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ

6. การพัฒนาคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการติดตาม การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลและการตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน

7. การประสานงานอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารเข้าเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโรงพยาบาล มีการร่วมประชุมกับแพทย์ ผู้บริหารต่าง ๆ ของโรงพยาบาล และผู้บริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

8. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารเวลาในการใช้คอมพิวเตอร์ การตอบจดหมาย หนังสือ เอกสารต่าง ๆ รวมถึงการใช้โทรศัพท์ การเดินทางระหว่างหน่วยงาน และการแก้ปัญหาข้อบกพร่องของเครื่องมือต่าง ๆ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าเป็นบุคคลที่จะนำองค์กรพยาบาลที่เป็นสากลได้อย่างมีคุณภาพต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความกล้าแกร่ง (Courage) หมายถึง ความเข้มแข็งมั่นคงของจิตใจ และความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะเผชิญกับความยุ่งยาก โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

2. ความเชื่อต่อชัยชนะ (Conviction) หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความแน่วแน่มั่นคงต่อเป้าหมายของงาน มีวินัยภายในตนและมีอุดมคติอย่างชัดเจน จึงมีการแสดงออกเชิงการชักจูงให้คนอื่นคิดตามได้ด้วยวิธีการพูดและการเขียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ อย่างมีวิชาการ โดยมีแนวคิด ทฤษฎีสับสนุน ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่แสดงว่าตนเองได้ประสบความสำเร็จ

3. แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทให้การสร้างวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง กำหนดเป้าหมายได้ มีกลยุทธ์ในการทำงานและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ด้วย

จะเห็นได้ว่าบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีบทบาทอีกหลายประการซึ่งมีการบูรณาการภาวะผู้นำไปกับการจัดการมากขึ้น ดังนี้

1. การแสดงอำนาจและการโน้มน้าว คือ จะต้องมีความสามารถในการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการกับการมีลักษณะของภาวะผู้นำ โดยจะต้องรู้ว่าจะใช้อำนาจอะไรในสถานการณ์ใด เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีอำนาจอยู่หลายประเภทที่สามารถเลือกใช้ได้

2. กระบวนการจัดการ จะต้องมีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การใช้ทรัพยากรที่มีทั้งมนุษย์ สิ่งที่เป็นกายภาพและเทคนิคซึ่งรวมเทคโนโลยีไว้ด้วยผู้บริหารจะใช้ประโยชน์สิ่งเหล่านี้อย่างไร โดยนำเอาอำนาจเข้ามาเป็นเครื่องมือเช่นเดียวกับการใช้กระบวนการจัดการที่ต้องมีอำนาจเข้ามาร่วมด้วย

4. บทบาทในการสร้างและการส่งเสริมดูแล การสร้างสรรค์และบรรยากาศริเริ่มสิ่งใหม่ที่จะต้องปรากฏในปรัชญา วัฒนธรรม สังคม ค่านิยมเชิงจริยธรรม ความสำเร็จตามเป้าหมายสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การกระตุ้นส่งเสริมกลุ่มและความพึงพอใจส่วนบุคคล

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้การกระทำตามบทบาทต่างๆเหล่านี้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถอื่น ๆ ประกอบดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการกับลำดับความสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการกับเวลาด้วยเนื่องจากในอนาคตจะยิ่งมีความจำกัดของทรัพยากรมากยิ่งขึ้น จึงต้องใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้ได้สูงสุดโดยต้องใช้อย่างชาญฉลาด

2. ความสามารถในการสร้างเครือข่าย หรือกลยุทธ์ของเครือข่าย ซึ่งเป็นการใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงเพื่อข้อมูล คำแนะนำ แนวคิด และการสนับสนุนทางสังคม หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเชื่อมโยงกับโลกภายนอกได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงเครือข่ายจากการใช้วัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้เกิดการสื่อสารสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และเกิดการดูแลกันและกันทั้งโดยการงานและส่วนตัว

3. สร้างภาวะผู้นำ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเห็นด้วยกับการสร้างภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรทางการพยาบาลว่าเป็นสิ่งจำเป็น จากบทความเรื่อง The fading of nursing leadership (2001) พบว่า ภาวะผู้นำของพยาบาลกำลังเจือจางลงไปเรื่อย ๆ ทำให้อนาคตของวิชาชีพพยาบาลเผชิญกับความไม่แน่นอน

ส่วน Morton (1999) ได้ศึกษาความสามารถในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพได้นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication)
2. การตัดสินใจ (Decision making)
3. การขจัดความขัดแย้ง (Conflict resolution)
4. การแก้ปัญหา (Problem solving)
5. กลยุทธ์ในการให้คำปรึกษา (Counseling strategies)
6. กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (Effective staffing strategies)
7. การมอบหมายงาน (Delegation)
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)
9. การเปลี่ยนแปลง (Change process)
10. การสร้างทีมงาน (Team building)

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นต้องอาศัยทั้งทักษะ ความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทที่ตนดำรงอยู่ ทั้งด้านการบริหารการพยาบาล โดยถือเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ในหน่วยงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานองค์กรที่กำหนด

### 2.2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้

Keith (2007) กล่าวถึง หน้าที่และความรับผิดชอบในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้

1. รับผิดชอบในการนิเทศบุคลากร ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ภายในหอผู้ป่วยประจำวัน
2. ให้การปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ป่วย
3. บริหารงานบุคคล งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ
4. พัฒนาศักยภาพในหน่วยงาน
5. ปฏิบัติตามระเบียบและมาตรฐานเชิงวิชาชีพ
6. สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสหสาขาวิชาชีพ
7. วางแผนกลยุทธ์และจูงใจให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
8. เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง  
 สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข (2548) ระบุหน้าที่ความ  
 รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้
  1. รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
  2. วางแผนและรับผิดชอบแก่หอผู้ป่วย
  3. มอบหมายงานใหม่แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ความสามารถ ติดต่อ  
 ควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
  4. ประเมินผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และคุณภาพการ  
 พยาบาลของหน่วยงาน
  5. พิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
  6. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่



7. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
  8. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลในหน่วยงาน
  9. กำหนดความต้องการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเครื่องนอน และเสื้อผ้า
  10. จัดหา ควบคุมการใช้ บำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งเครื่องนอน และเสื้อผ้า
  11. ปรับปรุงงานบริการพยาบาลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
  12. ควบคุมดูแลการจัดทำความสะดวก และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
  13. จัดตารางเวรการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และควบคุมให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง
  14. ควบคุมการจัดสอนสุขศึกษา
  15. ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายงานทางการพยาบาล
  16. รวบรวมสถิติรายงานของหน่วยงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำปี
  17. เยี่ยมตรวจและนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
  18. จัดทำ จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการต่าง ๆ
  19. สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล ติดตามและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงบริการ ทางการพยาบาล
  20. ประชุมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่และผู้มาศึกษาอบรมดูงานทางการพยาบาล
  21. จัดประสบการณ์ทางด้านการพยาบาลให้แก่นักศึกษา และผู้มาฝึกอบรมดูงานทางการพยาบาล
  22. เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิชาการของหน่วยงาน
  23. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล
  24. ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่าง ๆ
  25. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
  26. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- สรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารในระดับต้นที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการบริการพยาบาล และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรโดย หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง กำหนดเป้าหมายได้

มีกลยุทธ์ในการทำงานและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จากบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ป้วยดังกล่าว ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในหัวหน้าหรือผู้ป้วยจึงมีความจำเป็น เพื่อให้พยาบาลผู้ปฏิบัติการเกิดความเชื่อถือนั่น ศรัทธา และให้ความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

#### 3.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นกรอบแนวคิดที่กว้าง ซึ่งมีความหมายครอบคลุมทั้งในเรื่องของกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-solving process) ที่เกิดภายในองค์กร หรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction process) ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยรูปแบบความสัมพันธ์อาจเป็นลักษณะทางการหรือไม่เป็นทางการ หรือเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by using) การเรียนรู้โดยลงมือทำ (Learning by doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by sharing) โดยลักษณะการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (Codified knowledge) ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการสรรค์สร้างระบบนวัตกรรม (ศุภชัย หล่อโลหการ, 2553) ดังนั้นการให้นิยามและให้ความหมายของนวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอความหมายของนวัตกรรมไว้หลายมุมมอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อนวัตกรรมได้อย่างครอบคลุม

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การเริ่มมีความคิดใหม่ ๆ โดยมีวิธีการคิดที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถทำให้เกิดผลทางธุรกิจด้วย

นารีนี แสงสุข (2551) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และแรงงานได้ด้วย

อมร นนทสุต (2550) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การนำความคิดสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นหรือเป็นการพัฒนา ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

พลู เดชะรินทร์ (2552) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งครอบคลุมความใหม่ทั้งในด้านของกระบวนการ วิธีการในการทำงานหรือแม้กระทั่งนำแนวความคิดทางด้านการจัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ก็ถือเป็น นวัตกรรม

พูลลาภ ชัชวาลโสมษิต (2553) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นมีผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

อรอนงค์ โรจน์วิวัฒนบุรณ (2553) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การเริ่มมีความคิดใหม่ ๆ โดยมีวิธีการคิดที่ต้องอาศัย ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญ เข้ามามีส่วนผสมด้วยและเป็นวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถทำให้เกิดผลทางธุรกิจด้วย

Rogers (1999) กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือเป็นสิ่งใหม่

Conway (1997) บันทึกไว้ว่า นวัตกรรม เป็นความใหม่และความแตกต่าง โดยอาจอยู่ในรูปลักษณะ การปฏิบัติ เทคนิค หรือเรื่องราวที่ใหม่ และแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่เดิม

Betje (1998) กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในธุรกิจการผลิต การจำหน่าย รวมถึงการบริโภคสินค้าและบริการต่าง ๆ

Becker (2009) ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมว่าเป็น ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า **นวัตกรรม** หมายถึง สิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ กระบวนการใหม่ ๆ และแนวความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการภายใต้ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญของบุคคลหรือองค์กรนอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่ เมื่อนำความคิดใหม่ ๆ นั้นมาสู่การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง ลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้กับบุคคลหรือองค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดประโยชน์ต่อชีวิตสังคมและเศรษฐกิจหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพมากขึ้น สิ่งเหล่านั้นอาจเป็น ผลิตภัณฑ์กระบวนการหรือบริการก็ได้และต้องมีลักษณะของความผันแปรให้เกิดความทันสมัยในตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่ง

### 3.2 ความเป็นมาของแนวคิดนวัตกรรม

แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว ในช่วงทศวรรษที่ 1950 นักวิชาการมองว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ ซึ่งแนวคิดดั้งเดิมของนักเศรษฐศาสตร์มหภาค เช่น Schumpeter (1934) ใน The Theory of economic development การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมสามารถจะเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่เพิ่มสมรรถนะการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งก็เป็นความสามารถด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบันจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมไม่ได้หมายความเฉพาะการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดมาใช้เท่านั้นในทางตรงกันข้ามนวัตกรรมเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิถีคิดเพื่อหาข้อสรุป หรือทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กรมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเพียงประการเดียว ในบริบทดังกล่าวนี้ เทคนิคในการจัดการนวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเป็นระบบและทันท่วงที (พลุ เศษะรินทร์ ,2552)

ดังนั้น นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-solving process) ที่เกิดในองค์กร หรือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีบทบาทสำคัญอื่นๆ มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified learning process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร ( ศุภชัย หล่อโลหการ,2553)

การเล็งเห็นความสำคัญและความกล้าตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรม (Rogers,1983) เข้ามาใช้ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างศักยภาพอันแข็งแกร่งให้แก่องค์กร เนื่องจากโลกปัจจุบันอิทธิพลของเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย การประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ทำให้ปัจจัยทางธุรกิจขององค์กรแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การบริหารองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในภาวะเช่นนี้ จึงถือเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของ

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ดังรายงานผลการวิจัยเชิงสำรวจของไอบีเอ็ม โกลบอล (2006) ระบุว่า ในปัจจุบันผู้นำหรือ ซีอีโอ (CEO) ทั่วโลกกำลังวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงของบริษัทโลก โดยตั้งเป้าใช้ “นวัตกรรม” ในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ สร้างความร่วมมือและสร้างพันธมิตรกับผู้นำทางด้านความคิดนวัตกรรม (อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุรณ์, 2553)

กล่าวได้ว่าแนวคิดนวัตกรรมมีจุดเริ่มต้นจากการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบันจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมไม่ได้หมายความเฉพาะการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดมาใช้เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามนวัตกรรมเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิถีคิดเพื่อหาข้อสรุป หรือทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กรมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเพียงประการเดียว ดังนั้น การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมสามารถจะเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่เพิ่มสมรรถนะการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งก็เป็นความสามารถด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ ที่จะเล็งเห็นความสำคัญและความกล้าตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรมเข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างศักยภาพอันแข็งแกร่งให้แก่องค์กรต่อไป

### 3.3 ความสำคัญของนวัตกรรม

ในตำราทางด้านจัดการจะพบว่า นักวิชาการ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเป็นอย่างมาก โดยเริ่มมีคำกล่าวที่ว่า นวัตกรรมเป็นบ่อเกิดของการได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้เรื่องจากองค์กรใดก็ตามที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ย่อมจะต้องมีความแตกต่างและไม่เหมือนกันกับคู่แข่ง ถ้าทุกองค์กรขายสินค้าและบริการที่มีความเหมือนกันหมดทุกประการ ผู้บริโภคย่อมสามารถที่จะเลือกซื้อสินค้าและบริการจากใครก็ได้ แต่ถ้ามีบริษัทหนึ่งที่มีความแตกต่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะด้วยตัวของสินค้า การบริการ ราคา หรือปัจจัยอื่น ๆ และความแตกต่างดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมองเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญ บริษัทที่มีความแตกต่างย่อมจะเกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ดังนั้น ความสามารถในด้านนวัตกรรมจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2552)

1. นำเสนอสิ่งที่คู่แข่งไม่มี
2. เปลี่ยนแปลงวิธีการในการแข่งขันในอุตสาหกรรม
3. ทำให้การเข้ามาในอุตสาหกรรมเป็นไปด้วยความยากลำบาก
4. ทำให้ยืดอายุขยายผลผลิตภัณฑ์ให้ยาวนานขึ้น สามารถขายได้นานและมากขึ้น

ทำให้ต้นทุนรวมลดลง ทำงานได้เร็วขึ้น ลดลงเสีย ฯลฯ เป็นต้น

Grupp (2001) กล่าวว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการทางธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งไม่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้นแต่รวมถึงองค์กรทุกประเภทควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เนื่องจากในปัจจุบันถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ๆ แล้วย่อมยากที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จระยะยาว

Bam (2008) กล่าวว่าความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้บริหารและความสำคัญของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรมโดยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้และสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ โดยสามารถจัดการกับความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม

กล่าวได้ว่า นวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทั้งภาครัฐบาลและเอกชน โดยอาศัยความสามารถด้านบริหารจัดการ ด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต หรือรูปแบบบริการต่าง ๆ

### 3.4 รูปแบบและประเภทของนวัตกรรม

#### 3.4.1 รูปแบบของนวัตกรรม (Forms of innovation)

สามารถจำแนกได้หลายรูปแบบ ตามวัตถุประสงค์การนำไปใช้ แบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นนวัตกรรมในรูปแบบของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภค นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นับเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีในตลาดมาก่อน รวมถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เดิมที่พัฒนาให้มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาด

2) นวัตกรรมบริการ (Service innovation) เป็นนวัตกรรมในรูปแบบบริการซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้นวัตกรรมส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปวิธีการใหม่ในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค

3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) เป็นนวัตกรรมในรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการกระบวนการ หรือวิธีการในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม

### 3.4.2 ประเภทของนวัตกรรม

Conway (1997) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) Radical innovation เป็นการพัฒนาทั้งองค์ประกอบและระบบการทำงานใหม่ทั้งหมด กล่าวคือ ใช้องค์ประกอบใหม่ในระบบการทำงานที่ออกแบบขึ้นใหม่ซึ่งแตกต่างจากเดิมอย่างชัดเจน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่นั้นจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลตอบแทนที่สูงมาก

2) Incremental innovation เป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพดีขึ้นหรือปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการพัฒนาองค์ประกอบของสิ่ง ๆ นั้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวเป็นเพียงแค่การปรับปรุงองค์ประกอบเท่านั้น มิได้เป็นการเปลี่ยนองค์ประกอบใหม่ โดยนวัตกรรมที่พบเห็นในปัจจุบันเป็นนวัตกรรมประเภท Incremental Innovation กล่าวคือ เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ เป็นลำดับ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโดยรวม

3) Modular innovation เป็นการนำองค์ประกอบใหม่มาใช้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยรวมที่ใช้อยู่เดิม ตัวอย่างเช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เดิมใช้กระแสไฟฟ้าเป็นแหล่งพลังงาน ต่อมาได้เปลี่ยนไปใช้พลังงานอื่นแทน โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานหรือวิธีการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์นั้น

4) Architectural innovation เป็นการปรับปรุงหรือนำระบบการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้โดยอาจเป็นการปรับองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ดีขึ้น หรืออาจคงรูปแบบการทำงานเป็นลักษณะเดิม ทั้งนี้ คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมแบบนี้ คือ การปรับโครงสร้างของระบบที่มีอยู่เดิมเพื่อเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่ ในกรณีที่มีการพัฒนาองค์ประกอบให้ดีขึ้นก็จะเป็นการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

### 3.5 นวัตกรรมในระบบสุขภาพ

จากการที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ได้ตั้งกรรมการสนับสนุนและพัฒนาระบบหลักประกันสุขภาพโดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาบทบาทด้านสุขภาพองค์กร โดยได้มีนโยบายที่จะใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ยกตัวอย่างในระบบสุขภาพมีนโยบาย เช่น สุขภาพดีถ้วนหน้า เมืองไทยแข็งแรง สังคมอยู่เย็นเป็นสุข สุขภาพดีวิถีชีวิตไทย ทำให้ยุทธศาสตร์สุขภาพที่สนองนโยบายเหล่านี้ล้วนมีลักษณะของการแก้ปัญหาแบบองค์รวม ซึ่งเกิดเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่เรียกว่า “แผนที่ยุทธศาสตร์” ขึ้นมาใช้ แผนที่

ยุทธศาสตร์มีกำเนิดจากलिखितสมุด (Balanced Scorecard) ของ Kaplan และ Norton วัตถุประสงค์ของการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ก็เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อนขององค์กร ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ถือเป็นหนึ่งใน “นวัตกรรมเชิงกระบวนการ” ที่สำคัญในปัจจุบันซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อองค์กรที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้ ซึ่งนวัตกรรมถือเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรวมถึงในระบบสุขภาพ จะเห็นได้จากการที่ประชาชนมีบทบาททางสุขภาพมากขึ้น และพระราชบัญญัติสาธารณสุขแห่งชาติ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในระบบสุขภาพทั้งในด้านวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ ตลอดจนการเงินและงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและองค์กรต่างๆ ต้องปรับบทบาทและปรับตัวเพื่อรับหน้าที่ใหม่ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องแข่งขันกับตัวเองเพื่อความอยู่รอด นี่คือเหตุผลที่ระบบสุขภาพให้ความสนใจกับการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นหนทางของการปรับตัว นวัตกรรมจึงไม่ใช่เป็นเพียงทางเลือกหนึ่งในหลายๆทางเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่คงจะเห็นพ้องต้องกันว่า นวัตกรรม มีความสำคัญแน่นอน นวัตกรรมไม่เป็นเพียงคำพูดแต่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ในกรณีของระบบสุขภาพจะพบว่านวัตกรรมที่เกี่ยวกับสุขภาพมีอยู่แล้วในที่ต่างๆดั่งนั้น จึงเป็นเหตุผลว่า ผู้บริหารควรที่จะเห็นประโยชน์และให้ความสำคัญของนวัตกรรมและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์กับองค์กร (อมร นนทสุต, 2552)

### 3.6 นวัตกรรมทางการแพทย์

นวัตกรรมทางการแพทย์ คือ กระบวนการ ผลลัพธ์ทางการแพทย์ที่ได้สร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาปรับปรุง ดัดแปลงนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลด้วย (ศิริพรรณ ชาญสุกิจเมธี, 2551)

#### 3.6.1 ความสำคัญของนวัตกรรมทางการแพทย์

ในปัจจุบันมีการแข่งขันด้านการให้บริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน จึงได้มีการสร้างนวัตกรรมและมีการสร้างนวัตกรรมและมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น นวัตกรรมยังเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยในการส่งเสริมให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการช่วยยกระดับของโรงพยาบาลให้ดีขึ้นอีกด้วย และต้องการลดค่าใช้จ่ายในระบบสุขภาพและยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาระบบสุขภาพที่เข้มแข็งและความคุ้มค่าคุ้มทุน

#### 3.6.2 บทบาทพยาบาลกับนวัตกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้



- 1) ด้านการคิดค้นนวัตกรรม คือ วางแผนการใช้นวัตกรรม บทบาทการมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรมทางสุขภาพใหม่ๆ หรือร่วมวางแผนการใช้นวัตกรรมที่มีอยู่แล้ว
- 2) ด้านเป็นผู้ใช้นวัตกรรม ควรศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจถ่องแท้ ถึงข้อดีข้อเสีย และเตรียมเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจนวัตกรรมถูกต้องตรงกัน การใช้นวัตกรรมควรยึดหลักการสาธารณสุขมูลฐาน โดยเน้นกระบวนการ การเรียนรู้นวัตกรรมมากกว่าผลงาน
- 3) ด้านการประเมินผล เมื่อนำนวัตกรรมไปใช้ในสถานที่บริการทางสุขภาพที่ใดแล้ว ในระยะเริ่มแรกควรติดตามนิเทศอย่างใกล้ชิด และประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อรู้ข้อดี ข้อเสียของการดำเนินงาน แล้วนำมาแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาต่อไป

#### 4. คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม

##### 4.1 ความหมายของคุณลักษณะ

คุณลักษณะ (Characteristic) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำ ความพิเศษหรือเป็นการกระทำ ซึ่งตรงกับ Webster (1979) กล่าวว่า เป็นสิ่งพิเศษ หรือเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือการกระทำของบุคคลที่สะท้อนถึงความสามารถพิเศษ หรือเป็นศักยภาพของบุคคลในการกระทำ

Characteristic ตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย พ.ศ. 2541 ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะเฉพาะเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะ เป็นนิสัยประจำ หรือสิ่งที่เคยทำประจำ (วิทย์ เทียงบุญธรรม, 2541)

Trait 9 ตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย พ.ศ. 2541 ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะเฉพาะคุณสมบัติเฉพาะ (วิทย์ เทียงบุญธรรม, 2541)

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือการกระทำของบุคคลที่สะท้อนถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลในการกระทำให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หรืออำนาจส่วนบุคคล (Personal power) หรืออำนาจบารมี เป็นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกภาพบางประการซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ที่มีอำนาจจากคุณลักษณะส่วนบุคคลมักจะมีบุคลิกภาพเป็นที่ไว้วางใจน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น อำนาจบารมีจะขึ้นกับตัวบุคคล เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล นอกจากนี้อำนาจบารมียังอาจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของบุคคลด้วย (วันชัย มีชาติ, 2548)

## 4.2 คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดแนวคิด การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น (Sloane, 2009)

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม เป็นเรื่องของคุณลักษณะที่ดีที่มีอยู่ในตัวของผู้นำที่สามารถที่จะเรียนรู้สิ่งสมประสพการณ์ ผักผ่อน พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ผู้นำนวัตกรรมที่ดีได้ กิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ จะสำเร็จได้หรือไม่เพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นส่วนใหญ่ คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม จึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็มีนักวิชาการ ภาควิชาธุรกิจหลายคนได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ไว้แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเป็น แนวทางการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้ผู้นำที่ดี คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ที่สรุปขึ้นมาจะได้อีก คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณลักษณะบางประการ (อรอนงค์ ใจจันต์พัฒนบุลย์, 2553) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมเสนอเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ดังนี้

Randell (1998) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำ ทางความคิด โดยคิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา บุคลิกภาพกล้าเปลี่ยนแปลง มีแรงกระตุ้นภายใน และความสามารถในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม

Drucker (2003) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถดำเนินการจนเกิดเป็นนวัตกรรมได้ โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และผู้นำมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

Ray (2007) สรุปคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย การที่ผู้นำนวัตกรรม ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากรในหน่วยงาน การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม

Bessant (2010) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นคุณลักษณะหลักที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสูง คือ การอบรมและพัฒนาความสามารถขององค์กรต้องผลิตเครื่องมือใหม่ ผลิตผลิตภัณฑ์ ออกแบบบริการ คุณภาพผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ความรู้ ความสามารถและทักษะซึ่งเกี่ยวพันในการผลิตเหมือนนวัตกรรมการอบรมพัฒนาเป็นบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งการอบรมพัฒนาเป็นการจูงใจให้มีประสพการณ์ ทักษะใหม่ และ ความสามารถใหม่ รู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เป็นโอกาสของคนในการพัฒนาซึ่งเทียบกันแล้วดีกว่า การจูงใจด้านการเงินเหมือนระบบการให้รางวัลการอบรมพัฒนาประกอบด้วย ความสามารถของคนนำไปตอบสนองความต้องการ และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การอบรมพัฒนาทำให้คนไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหลักใหญ่ของการอบรมและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมคือ ความสามารถและทักษะ Training ไม่เพียงแต่ Know-how แต่ต้องมีกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงคือ Know why การอบรมและพัฒนาต้องให้การพัฒนาที่นี่ย้ายการเรียนรู้หลัก คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการค้นพบและการแบ่งปันความรู้ พนักงานเข้าใจคำว่า “How to learn” (เรียนอย่างไร) จุดประสงค์ของการอบรมพัฒนา คือ การจูงใจพนักงานและการนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร บรรยากาศที่ดีเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน ซึ่งคุณลักษณะสำคัญในการคิดสร้างสรรค์ คือ คิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะของคน และบางคนชอบความท้าทายในงาน สัมผัสใจในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดในการปรับปรุงงาน หรือ สิ่งแวดล้อมในงานบรรยากาศ การสร้างสรรค์เป็นความเกี่ยวข้องที่สำคัญในการบริหารความคิดสร้างสรรค์ ผู้สร้างหรือผู้คิดต้องการทักษะ และแรงบันดาลใจในตัวบุคคล

3. มีมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งนวัตกรรมเป็นการเริ่มต้นเกี่ยวกับการรวบรวมความแตกต่างของมุมมองในการแก้ปัญหา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้น และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มีการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การสร้าง และการบริหารจัดการภายในทีม ส่วนประกอบที่สำคัญคือ

- 3.1 มีความชัดเจนในงานและวัตถุประสงค์
- 3.2 ภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล
- 3.3 มีความสมดุลในบทบาทของทีมและเข้ากันได้กับทีม
- 3.4 มีวิธีการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.5 มีการติดต่อกับองค์กรภายนอกสม่ำเสมอ
- 3.6 ภาวะผู้นำของทีม (Team leadership)
- 3.7 สิ่งแวดล้อมของทีม/บริบทขององค์กร

Chuang (2010) กล่าวว่า องค์กรประกอบของคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องการความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ผ่านการขยายการเรียนรู้องค์กร คุณลักษณะสำคัญของคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้องค์กรและสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ ผลักดันการริเริ่มของบุคคล ปัจจัยสำคัญที่พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบไปด้วย มีความรู้ด้านนวัตกรรม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหาร และพนักงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ด้านประชาสัมพันธ์การตลาด

Charles (2011) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
2. มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. แรงขับ คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน มีพลังความคิดริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเท
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ความเชื่อมั่นในความรู้และความสามารถที่ตนมีอยู่ เป็นความรู้สึถึงความสามารถของตน

Keith (2011) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม (Components of the innovative leader) มีดังต่อไปนี้

1. ความรู้ด้านนวัตกรรม นวัตกรรมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเห็นได้จากงานประดิษฐ์ต่าง ๆ ที่ชนะเลิศ ผู้ประกอบการที่สร้างธุรกิจผ่านพฤติกรรมความเสี่ยง และ องค์กรที่สามารถจัดการสิ่งท้าทายโดยการยอมรับกฎของเกมส์ได้ คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องทำให้เกิดความคิดดี ๆ ที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้นโดยคนในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนความคิด จิตใจ และ การมองไปข้างหน้า พลังขององค์กร ต้องการการเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์ใหม่ๆ และ มีหลายตัวอย่างที่ผู้นำเป็นผู้คิดให้โอกาสหรือริเริ่ม เช่น Jack Welch ของ GE , Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Pixar/Apple), Andy Groves (Intel) และ Richard Branson (Virgin) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกันของ วิสัยทัศน์ มีพันธกิจที่ชัดเจน มีพันธสัญญา มีวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรจากผู้นำ "Top management commitment" คือ การกำหนดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับการประสบความสำเร็จของนวัตกรรม การทำนาย ปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการดำเนินงานปกติ การเสริมแรงของการบริหารที่เกี่ยวกับพันธสัญญา ความกระตือรือร้น การสนับสนุน ความต้องการพันธสัญญา ระยะยาวในโครงการใหญ่ หรือ การค้นหาความขัดแย้งในระยะสั้น นวัตกรรมเป็นสิ่งไม่แน่นอน อาจไม่ปรากฏออกมาอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารสูงสุดต้องยอมรับความเสี่ยงเพราะไม่แน

ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว องค์กรต้องเตรียมการรับมือกับความเสียหายยอมรับความล้มเหลว มันเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งเราต้องไม่มีความสับสนในผู้นำ ไม่มีเนื้อหาหรือวิธีการว่าจะพัฒนาระบบนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการอย่างไรอยู่ที่ความชื่นชอบขององค์กร ซึ่งเกี่ยวกับการสร้างสรรค์โครงสร้างองค์กร และความสามารถของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ความก้าวหน้า องค์กรมีการปกครองตามลำดับชั้นที่เหนียวแน่น ทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน้าที่กับการสื่อสาร แบบ Top-down และ One-way ซึ่งไม่สะดวกต่อการสื่อสาร การไหลของข้อมูล และ การทำงานข้ามสายงาน การปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการประสบความสำเร็จ ซึ่งโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่องานภายในองค์กร ที่สำคัญโครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น การผลิต กระบวนการ การจัดซื้อ อยู่ภายใต้การตัดสินใจโดยอัตโนมัติ

2. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรม (Innovators-in-chief) ด้วยเนื่องจากผู้บริหารมีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะผลักดันให้เกิดนวัตกรรม ยกตัวอย่าง เช่น บิลเกตส์ เจ้าพ่อด้านนวัตกรรมขนานแท้ที่สร้าง Microsoft

3. การนำและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องสำคัญหลายองค์กรจะมีระบบการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงานที่สร้างนวัตกรรมได้ ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติที่ดีแต่นั้นไม่เพียงพอ องค์กรไม่ควรวัดเฉพาะผลที่ออกมา และ ใช้รางวัลหรือเงินเดือนเป็นตัวกระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เรื่องของนวัตกรรมมีความละเอียดอ่อนซับซ้อนกว่านั้นผู้บริหารพึงให้ความสนใจตรวจสอบทัศนคติโดยทั่วไปของผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานว่าเป็นคนที่ชอบริเริ่ม ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของพนักงานจะทำให้ประเมินสถานการณ์ได้ว่าบุคลากรในองค์กรมีพื้นฐานที่จะเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เพียงใด จะได้มีการอบรม ปฐมนิเทศ สร้างระบบบริหาร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้ออำนวยและจูงใจให้พนักงานมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้นแทนที่จะใช้รางวัลเป็นแรงบันดาลใจ

4. มีระบบวัดผลและประเมินคุณค่าของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นว่ามีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะนวัตกรรมไม่ใช่การสร้างสิ่งใหม่เท่านั้น แต่ต้องทำเงินด้วย

5. ต้องมีการประสานงานและร่วมมือกันทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การสร้างนวัตกรรมประสบผลสำเร็จ

6. ต้องพยายามเจาะใจลูกค้าแบบทะลุทะลวงเพื่อเก็บข้อมูล โดยไม่ต้องรอให้ฝ่ายตลาดเป็นคนสำรวจความต้องการของลูกค้า พนักงานทุกคนทุกระดับพึงใส่ใจหาข้อมูลและแบ่งปัน

ข้อมูลเกี่ยวกับลูกคำให้กันและกัน เพราะทุกอย่างที่พนักงานทำนั้นล้วนแต่เพื่อองค์กรสร้างความพึงพอใจให้ลูกคำทั้งนั้นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

พสุ เดชะรินทร์ (2553) ได้สรุปว่าผู้นำนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญแรกสุดคือทิศทางผู้บริหารและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) อีกทั้งความมุ่งมั่น และ ทุ่มเทของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่เขียนไว้เฉย ๆ ว่าต้องเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม แต่ผู้บริหารกลับไม่ทำตัวให้เหมาะสมกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารชัดเจนแล้วก็จะต้องตามด้วยโครงสร้างองค์กรที่กระตุ้น และ ก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น ในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องระวังไม่ให้โครงสร้างมีลักษณะที่หลวมเกินไป เมื่อโครงสร้างสนับสนุนแล้วก็ต้องมีบุคลากรที่สำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นเจ้าภาพในโครงการ (Champions) หรือผู้สนับสนุน (Promoters) อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังจะต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากคนที่บุคลากรจะเป็นผู้มีความสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม และจะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย โดยถ้าเป็นไปได้องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม เป็นเครื่องบ่งบอกให้เห็นถึงการมีศักยภาพในการเป็นผู้นำแฝงอยู่ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างตัวแบบไว้ให้บุคคลที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาพัฒนาและฝึกศักยภาพที่จำเป็นจนเกิดความชำนาญ ซึ่งมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธาและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด

สำหรับในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมจากแนวคิดในการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จาก Charles (2011), Drucker (2005), Ray (2007), อรอนงค์ โรจน์ วัฒนบุรณ (2553)

นำมาจัดหมวดหมู่แยกออกได้เป็นคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป 4 ด้าน ดังนี้

1) **คุณลักษณะ ด้านความคิดสร้างสรรค์** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงาน มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม และสามารถสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

2) **คุณลักษณะ ด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยให้โอกาสบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาความคิดค้นให้มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผลการศึกษาวิจัย เพื่อนำมาสร้างหรือปรับปรุงนวัตกรรมในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3) **คุณลักษณะ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน และกล้าตัดสินใจนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

4) **คุณลักษณะ ด้านการพัฒนาตนเอง** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการสนใจแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง สามารถวิจัยหรือประยุกต์ใช้

สรุปคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้ง 4 ด้าน ตามตารางที่ 1  
ดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมที่ได้จากการทบทวรรณกรรมเบื้องต้นจำนวน 4 เล่ม

จากการทบทวรรณกรรม	คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม			
	Charles (2011)	Ray (2007)	Drucker (2005)	อรอนงค์ โรจน์วัฒน์บุรณ์ (2553)
1) คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์	√	√	√	√
2) คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม	√	√		√
3) คุณลักษณะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	√	√	√	√
4) คุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเอง		√	√	√

## 5. เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยเชิงอนาคตเป็นการวิจัยที่มีความเชื่อพื้นฐานที่สาอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจเพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือลดน้อยลง การวิจัยในอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวีต, 2548)

### 5.1 ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

เทคนิค EDFR นี้ จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้เริ่มพัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2522 ขณะศึกษาในระดับดุขฎีบัณฑิตที่มหาวิทยาลัย มินนิโซต้า ประเทศสหรัฐอเมริกาและได้ใช้เทคนิคนี้เป็นครั้งแรกในงานวิจัยเรื่อง Alternative Futures of Thai University : An EDFR Study ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Cultural and Educational Futures จุดเด่นประการสำคัญของเทคนิค EDFR คือ การผสมผสานข้อดีของเทคนิค Delphi และ EFR เข้าด้วยกันโดยปรับปรุงวิธีการให้มีความยืดหยุ่น



และเหมาะสมมากขึ้น กล่าวคือในรอบแรกของการเก็บข้อมูล จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามกระบวนการเทคนิคของ EFR คือ เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ โดยผู้วิจัยอาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มนักผู้เชี่ยวชาญคาดว่าน่าจะเป็นไปได้มากที่สุดภายหลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 และ/หรือแบบสัมภาษณ์เพื่อส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบและ/หรือสัมภาษณ์ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟาย จนกระทั่งได้ออกมาภาพของเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยศึกษา การวิจัยเชิงอนาคตโดยใช้เทคนิค EDFR ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยคัดเลือกสำหรับให้ความคิดเห็น ควรพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์ในงานที่ศึกษารวมทั้งเป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญและมีความสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาอย่างแท้จริง

เทคนิค EDFR นี้ ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในการวิจัย 2 ประการ คือ ช่วยเพิ่มศักยภาพของเทคนิค EFR และเดลฟาย และ เพื่อให้มีประยุตติใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น เทคนิค EDFR จึงเป็นประยุตติใช้เทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีทั้งสองเทคนิคเข้าด้วยกัน ทำให้ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี

ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิคนี้ เป็นปัญหาที่มีลักษณะ เช่นเดียวกับปัญหาที่ใช้เทคนิค EFR และ Delphi คือ

- 1) เป็นปัญหาการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนแต่สามารถค้นหาคำตอบได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น
- 2) เป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
- 3) ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อกัน
- 4) การพบปะหรือประชุมรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวก
- 5) ไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง

นอกจากนี้แล้ว เทคนิค EDFR ยังเปิดโอกาสให้นำวิธีการของเทคนิคไปประยุตติใช้กับการวิจัยอดีตหรือปัจจุบันได้ ถ้าหากว่าการนำไปใช้นั้นทำให้ได้ผลดีขึ้นและสนองต่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น นำไปวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ตัดสินปัญหา กำหนดนโยบายระยะสั้น เหล่านี้เป็นต้น แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง

## 5.2 ขั้นตอนของการวิจัยแบบ EDFR มีดังนี้ คือ

5.2.1 กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้ถือว่าสำคัญและจำเป็นมากเชื่อว่ายิ่งได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจริง ๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็มีความจำเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะเช่นนี้ หรืออาจไม่มีเวลาให้กับผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ ประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการให้ผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญคนอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือกันดีแล้ว การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

5.2.2 การสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) การสัมภาษณ์มีลักษณะขั้นตอนคล้ายกับ EFR กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์จะมีโครงสร้างหรือกรอบกว้าง ๆ ไว้ส่วนหนึ่ง เนื้อความครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษา และใช้ถามเมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่ได้พูดถึงเรื่องนั้น โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มได้ตลอดเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่เป็นกลาง ไม่ชี้นำคำตอบมีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) ตลอดเวลาการสัมภาษณ์และอาจมีรายการสัมภาษณ์ (Protocol) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง ซึ่งเทคนิค EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าเทคนิค EFR คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่สนองต่อจุดมุ่งหมาย เวลางบประมาณของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของเทคนิค EDFR หรืออาจเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าเป็นไปได้และน่าจะเป็นไปได้ โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการตอบแบบสอบถามรอบที่สองและสามถ้าหากผู้วิจัยสนใจแยกศึกษาขนาดภาพทั้งสามแบบตาม EDFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อินพุตภาพทั้งสามภาพอย่างเป็นระบบได้

5.2.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลทั้งหมดทุกแนวที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ ถึงแม้ว่าแนวโน้มบางข้อ จะได้รับการเสนอจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยต้องเคารพในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ และถ้าแนวโน้มนั้นไม่เด่นชัดจริงก็จะตกไปเองเมื่อใช้เทคนิคเดลฟายในรอบหลัง

แต่ในทางตรงกันข้ามแนวโน้มนั้นอาจจะเป็นแนวโน้มที่เด่นและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้

5.2.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยรอบที่สอง ในรูปแบบของแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) หรือแบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์ แนวโน้มความเป็นไปได้ทั้งนี้ขึ้นกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจด้วยว่าแนวโน้มแต่ละข้อนั้นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นอนาคตภาพทางบวกหรือลบ ก็อาจจะมีช่องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปแบบสอบถาม

5.2.5 Delphi probing คือ การส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2,3...ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ โดยปกติประโยคหรือข้อความจะเหมือนเดิม แต่เพิ่มการรายงานของกลุ่มโดยการแสดงตำแหน่งของฐานนิยม หรือค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละข้อความ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบก่อนหน้า ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบความเหมือนหรือแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่มและอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ แต่ถ้าคำตอบใดอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย นอกจากนั้นผู้วิจัยยังสามารถเพิ่มเติมแนวโน้มที่น่าสนใจที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามลงไปแบบสอบถามได้เรื่อย ๆ สำหรับจำนวนรอบที่จะทำในขั้น Delphi probing นี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเรื่องที่จะทำ ถ้าเรื่องไม่ซับซ้อนและความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่รอบแรก อาจทำเพียงรอบเดียวก็ได้ จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนที่แน่นอนได้

5.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการเรียบเรียงผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของการวิจัย ด้วยสถิติที่เกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐานหรือค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยต้องเลือกประเภทของสถิติให้เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษาและใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาพิจารณาการกระจายของความคิดเห็น ข้อความใดมีพิสัยกว้างแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ต่างกัน ข้อความใดมีพิสัยแคบแสดงถึงความสอดคล้องกันของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อความนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ การเรียบเรียงผลการวิจัย ผู้วิจัยอาจเขียนบรรยายภาพ 3 ภาพ คือ ภาพทางบวก ภาพทางลบและภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด หรืออาจเขียนเฉพาะภาพสุดท้ายภาพเดียวก็ได้ ทั้งนี้ควรระบุด้วยว่าภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดแต่ละภาพนั้นภาพใดเป็นภาพอนาคตทางบวก ภาพใดเป็นภาพอนาคตทางลบ หรืออาจเขียนแยกเป็นข้อ ๆ ได้ และแนวโน้มที่นำมาเขียนนั้นควรมีชั้นตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

### 5.3 ลักษณะเด่นและลักษณะด้อยของเทคนิค EDFR

ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR อยู่ที่ว่าเทคนิคนี้ช่วยลดจุดอ่อนของการวิจัยอนาคตได้มากที่สุดและมีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ

5.3.1 มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น ภายใต้ระบบที่เป็นระบบมากกว่าเทคนิค Delphi เพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่าจะมีความเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องนั้น สามารถเพิ่มเติมกรอบหรือโครงร่างสำหรับสัมภาษณ์รวมทั้งข้อกระทงในแบบสอบถามทุกรอบ ตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่าพยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

5.3.2 สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดอย่างชัดเจนด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2, 3... ตามกระบวนการของเทคนิค Delphi จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิค EDFR ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถทำได้ครอบคลุมกว่า เพราะในการสร้างแบบสอบถามทุกข้อปัญหาและความคิดจะถูกเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญโดยไม่มีการคัดค้านใด ออกผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงได้รับทราบและประเมินแนวโน้มทุกแนวโน้มได้เท่าเทียมกัน

5.3.3 เทคนิค EDFR ซึ่งรวมไปถึงเทคนิค Delphi ด้วยเป็นเทคนิคที่เป็นทั้งระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เป็นเทคนิคในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ผู้ซึ่งไม่ค่อยมีเวลามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันโดยตรง เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น ดังนั้นแนวโน้มที่จะทำให้เขาตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายที่จะทำอย่างไรอย่างหนึ่งก็จะทำได้เร็วขึ้น

ลักษณะด้อยหรือจุดอ่อนของเทคนิค EDFR นั้น ยังไม่มีเอกสารใดกล่าวถึงไว้อย่างเด่นชัด แต่มักจะพบว่าเทคนิคนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามโดยทั่วไป ประสพอยู่คือ อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าวิธีการกล่าวคือ ต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลนาน และเทคนิคนี้มีแนวโน้มว่าจะใช้เวลาานมากกว่าเทคนิคอื่น ๆ เพราะเก็บข้อมูลหลายรอบ และจะเสียเวลาไปกับการสัมภาษณ์รอบแรกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีภาระหน้าที่การงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจะประกอบไปด้วยทางเลือกทุกทางที่

เป็นไปได้ทั้งทางบวก ทางลบ และทางที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนาน เพราะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามอื่น

#### 5.4 ความแตกต่างระหว่างเทคนิค EDFR และ Delphi

ความแตกต่างระหว่างเทคนิค EDFR และ Delphi คือ ขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เทคนิค EDFR คือ การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาในรอบที่ 2 และ 3 การทำเช่นนี้เป็นการเคารพผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ส่วนในรอบแรกของการเก็บข้อมูลของเทคนิค Delphi โดยทั่วไปจะใช้แบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง การเก็บข้อมูลลักษณะนี้อาจเป็นการจำกัดข้อมูล ที่จะได้จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยอาจสร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมเฉพาะประเด็นที่ผู้วิจัยคิดว่าเป็นแนวโน้มที่สำคัญ ตามความคิดเห็นของผู้วิจัย ซึ่งเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ

#### 5.5 ความแตกต่างระหว่าง เทคนิค EDFR และ EFR

ความแตกต่างระหว่าง เทคนิค EDFR และ EFR คือ เทคนิค EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว ส่วนเทคนิค EDFR โดยทั่วไปจะทำการสัมภาษณ์ในรอบแรก เสนอข้อมูลมาวิเคราะห์ – สังเคราะห์สรุป เพื่อนำมาป้อนกลับให้ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาในรอบที่สองและรอบที่สามตามกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ข้อมูลที่ได้จึงมีความครอบคลุมและความน่าเชื่อถือมากกว่าข้อมูลที่ได้จากเทคนิค EFR

#### 5.6 ความตรงและความเที่ยงของเทคนิค EDFR

ความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเนื่องจากในการเก็บข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้น ๆ โดยตรงอีกทั้งผู้เชี่ยวชาญยังมีจำนวนมาก นอกจากนี้แล้วผู้เชี่ยวชาญจะทำการปรับแก้สำนวนภาษาในแบบสอบถาม ขณะที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเหมือนหนึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามไปด้วย ส่วนความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำ 2-3 รอบ รวมทั้งพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญ มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษา (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548)

จากสาระของประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตที่ได้นำเสนอนั้นผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค EDFR ในการเก็บข้อมูลเนื่องจากเป็นเทคนิคที่จะทำให้ผู้วิจัยได้คุณลักษณะที่มีความสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑาทิพย์ อินทรเรืองศรี (2549) ศึกษาตัวชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรม ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ วิธีการวิจัยโดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 16 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการจัดองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการทำงาน และด้านสินค้า/ บริการ

จารุวรรณ นุตตะศรีรินทร์ (2550) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารระดับสูง และ ตัวแทนพนักงาน จำนวน 30 คน สรุปผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ 1) นวัตกรรมด้านสินค้า ได้แก่ รถจักรยานยนต์ระบบเกียร์ออโตเมติก ที่ผลิตและจำหน่ายโดยยามาฮ่าเป็นรายแรก ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย 2) นวัตกรรมด้านการบริการ ได้แก่ ยามาฮ่าสแควร์ ที่เป็นนวัตกรรมในการวางจำหน่ายสินค้าบนช่องทางใหม่ที่ทันสมัยเหนือไปกว่าโชว์รูมรถจักรยานยนต์ โดยยามาฮ่าเป็นผู้นำ รายแรก ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย 3) นวัตกรรมด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การตลาดแบบไลฟ์สไตล์ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ โดยเน้นที่ความมีเอกลักษณ์ทันสมัย และ บริการที่ประทับใจ สร้างความแปลกใหม่ให้กับรูปแบบการนำเสนอสินค้า โดยยามาฮ่าคือผู้สร้างกระแสทางตลาดแบบไลฟ์สไตล์ให้กับตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย

พิทักษ์ ไปเร็ว (2550) ศึกษาเรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน ผลการศึกษาที่ได้พบว่า 1) บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปมีบทบาทฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในการสร้างนวัตกรรมโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้บริหารระดับสูง คือ เปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุง สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นองค์กรสร้างสรรค์ นวัตกรรมแก่องค์กร และ เปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ดำเนินงานอย่างปกติ และเปลี่ยนแปลงให้เป็น

คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรม คือการเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่องค์กร 2) คุณลักษณะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมคือ มีความรู้ด้านนวัตกรรม และ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหารและพนักงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ด้านประชาสัมพันธ์ การตลาด 3) การดำเนินการนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใน บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) นวัตกรรมด้านการจัดการ (Management Innovation)

นาวิณี แสงสุข (2551) ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกระบวนการคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกรรม นโยบายและกลยุทธ์บุคลากร พันธมิตรและทรัพยากร และ กระบวนการบริหารจัดการ

อรอนงค์ โจนวัฒมนบูลย์ (2553) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขององค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้นำองค์การที่มีผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็นนวัตกรรม ใช้วิธีการศึกษาแบบ Grounded Theory และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์การที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อ การปรับทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์การ กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายใน องค์การด้านวัฒนธรรมขององค์การและบรรยากาศภายในองค์การมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนา นวัตกรรม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบที่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์

2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม 4) ด้านการพัฒนาตนเอง  
เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม

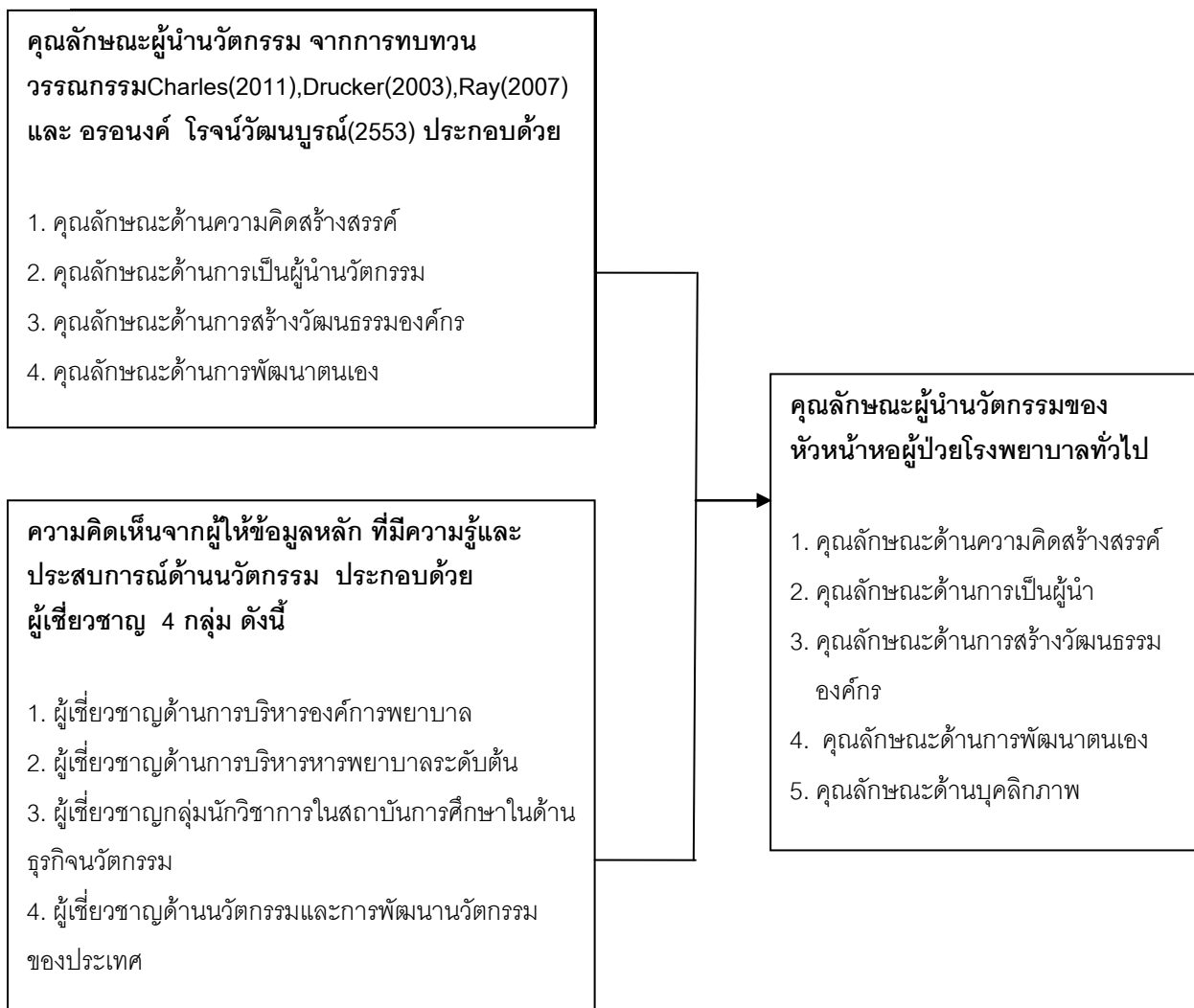
Bessant (2010) ศึกษาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ในองค์กรเอกชนประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ Grounded theory จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีนวัตกรรม จำนวน 18 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำนวัตกรรม และด้านความคิดสร้างสรรค์

Keith (2011) ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม (Components of the innovative leader) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีนวัตกรรมและพนักงานบริษัท จำนวน 24 คน พบว่า มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ ความรู้ด้านนวัตกรรม ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรม (Innovators-in-chief) การนำและสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน มีระบบวัดผลและประเมินคุณค่าของนวัตกรรม ต้องมีการประสานงานและร่วมมือกันทุกฝ่าย และต้องพยายามเจาะใจลูกค้าแบบทะลุทะลวงเพื่อเก็บข้อมูล

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ผู้วิจัยนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



## กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ในการศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติ หรือข้อคิดเห็นร่วมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

##### ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านธุรกิจนวัตกรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ

##### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) โดยศึกษาจากประวัติและผลงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวกับนวัตกรรม โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลหลัก แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล เป็นผู้นำการสร้างหรือทำนวัตกรรมในองค์กร จำนวน 5 คน กำหนดคุณสมบัติดังนี้
  - 1.1 มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
  - 1.2 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี
  - 1.3 เป็นผู้นำการสร้างหรือทำนวัตกรรมในองค์กรอย่างน้อย 1 เรื่อง
  - 1.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการร่วมวิจัย

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลระดับต้น จำนวน 15 คน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 2.1 มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า
- 2.2 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 2.3 เป็นผู้นำการสร้างหรือทำนวัตกรรมในหอผู้ป่วย อย่างน้อย 1 เรื่อง
- 2.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านธุรกิจนวัตกรรม จำนวน 4 คน กำหนดคุณสมบัติดังนี้

- 3.1 มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
- 3.2 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักวิชาการใน ไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 3.3 เคยมีผลงานวิชาการ / งานวิจัย / หรือบทความเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรมได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารหรือเอกสารวิชาการต่างๆ อย่างน้อย 1 เรื่อง / หรือการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับนวัตกรรม
- 3.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ จำนวน 1 คน กำหนดคุณสมบัติดังนี้

- 4.1 มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
- 4.2 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การนวัตกรรมแห่งชาติ
- 4.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือก โดยพิจารณาคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับใช้เทคนิคการบอกต่อ ( Snowball ) และจากการสอบถามจากหน่วยงานต่างๆ จนได้ผู้ให้ข้อมูลหลักตามจำนวนที่ต้องการ 25 คน หลังจากนั้นตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามที่กำหนดอีกครั้ง โดยต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในประเด็นที่ศึกษา ผู้วิจัยนำรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 25 คน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นชอบแล้วจึงติดต่อประสานงานผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 25 คน เพื่อให้ความยินดีเข้าร่วมในการวิจัย

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้ข้างต้น จนได้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน โดยตรวจสอบคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อีกครั้ง แล้วติดต่อประสานงาน

เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์รอบที่ 1 จำนวน 25 คน และตอบแบบสอบถามกลับรอบที่ 2 จำนวน 25 คน เมื่อสิ้นสุดการวิจัยมีผู้ให้ข้อมูลหลักที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยจำนวน 23 คน ซึ่ง Macmillan (1971 อ้างถึงใน สุวดี ทวีบุตร, 2540) เสนอจำนวนที่เหมาะสมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่ใช้ในการวิจัยว่าจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักมีมากเท่าใดอัตราความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลง และหากมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนมากกว่า 17 คน ขึ้นไประดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก ดังนั้นจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจึงไม่ควรน้อยกว่า 17 คนขึ้นไป ซึ่งผลรอบที่ 3 มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 23 คน (ตารางที่ 2) อยู่ในช่วง 17-30 คน ความคลาดเคลื่อนจึงลดลงอย่างคงที่ เท่ากับ 0.02 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว

ตารางที่ 2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละรอบการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญ	รอบที่	รอบที่	รอบที่
	1	2	3
	(คน)	(คน)	(คน)
1. ด้านบริหารองค์การพยาบาล	5	5	5
2. ด้านการบริหารการพยาบาลระดับต้น	15	15	13
3. กลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านการบริหารธุรกิจ นวัตกรรม	4	4	4
4. ด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ	1	1	1
<b>รวม</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดทุกขั้นตอนในการศึกษานี้ ประกอบด้วย 3 ชุด ดังนี้

**ชุดที่ 1** เป็นแบบสัมภาษณ์คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ผู้วิจัยนำกรอบคิดเบื้องต้นในการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ตรงประเด็นปัญหามากที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูล

หลักแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ได้อย่างอิสระ

### ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

1. ศึกษาค้นคว้าตำรา วารสาร และงานวิจัยต่างๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษในเรื่องคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ

2. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาเป็นกรอบแนวคิดสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง แล้วจึงนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นจึงใช้เป็นหลักในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักต่อไป ซึ่งได้ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ข้อดังนี้

2.1 จากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี และระบบบริการสุขภาพ คนคิดว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ควรมีคุณลักษณะในด้าน อะไรบ้าง เพราะเหตุใด

2.2 คนคิดว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในแต่ละด้านนั้น ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

**ชุดที่ 2** เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในรอบที่ 1 มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จัดหมวดหมู่เนื้อหาโดยการนำข้อความที่มีเนื้อหาในลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน ตัดข้อความที่ซ้ำซ้อนกัน โดยบางข้อความมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำแต่ยังคงความหมายเดิมตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยบูรณาการร่วมกับข้อมูลความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารในการทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้น และนำข้อความทั้งหมดที่รวบรวมได้มาจัดหมวดหมู่ในแต่ละด้าน เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักประเมินความคิดเห็นที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่าตรงกับที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เสนอไว้หรือไม่ ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ตั้งแต่ระดับความคิดเห็นมากที่สุดถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักประเมินค่าแนวโน้มความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปแต่ละด้านและแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามและมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ ทั้งนี้เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิค EDFR รอบที่ 2

แบบสอบถามชุดที่ 2 ครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป มีทั้งหมด 5 ด้าน รวมทั้งหมด 31 ข้อ ดังนี้

- |                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์           | ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ข้อ |
| 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ข้อ |
| 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร      | ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ข้อ |
| 4. ด้านการพัฒนาตนเอง               | ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ข้อ |
| 5. ด้านบุคลิกภาพ                   | ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ข้อ |

#### เกณฑ์ในการให้คะแนนมีดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

**ชุดที่ 3** แบบสอบถาม สร้างขึ้นจากการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ให้ข้อมูลหลักใน รอบที่ 2 โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้ในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median : Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range : IR) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ทั้งหมด 25 คน เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักยืนยันความเหมาะสม และความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ข้อคำถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือตั้งแต่ระดับความสำคัญมากที่สุดจนถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยเพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควิไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนตอบ รวมทั้งคำตอบเดิมของผู้ให้ข้อมูลหลักได้ทราบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความต้องการเพื่อยืนยันการคงไว้ซึ่งคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ เป็นการรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 โดยแบบสอบถามชุดที่ 3 ได้มีการปรับปรุง คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม

ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ตามข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลักรายด้านทั้งหมด 5 ด้าน จำนวน 36 ข้อ ดังนี้

- |                                    |                     |       |
|------------------------------------|---------------------|-------|
| 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์           | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |
| 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร      | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 6 ข้อ |
| 4. ด้านการพัฒนาตนเอง               | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 5. ด้านบุคลิกภาพ                   | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |

#### การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (Median) ดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายถึง ข้อความนั้นมีระดับความสำคัญมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง ข้อความนั้นมีระดับความสำคัญมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ข้อความนั้นมีระดับความสำคัญปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ข้อความนั้นมีระดับความสำคัญน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ข้อความนั้น มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

#### พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) คำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์โดย

คำนวณค่าค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530 อ้างถึงใน ศุภรา อภิญญานนท์, 2549) โดย

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.5 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักไม่สอดคล้องกัน

IR ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 หมายถึงความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สอดคล้องกัน

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความเที่ยงของ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR โดยแบ่งอยู่ในกระบวนการวิจัย กล่าวคือ ความตรงตามเนื้อหา ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยตรง ผู้ให้ข้อมูลหลักมี โอกาสปรับแก้ข้อมูลภาษาและตรวจสอบคำถามของตนเองหลายรอบ นอกจากนี้การใช้เทคนิค การสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) ในระหว่างการสัมภาษณ์ ทำให้มี ความตรงตามเนื้อหาสูง ส่วนความเที่ยงของเครื่องมือในการวิจัยนี้อยู่ที่การให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตอบ แบบสอบถามซ้ำ ๆ หลายรอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง แสดงว่ามีความเที่ยงสูง (จุมพล

พูลภัทรชีวิน, 2539) สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทุกชุดของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลทุกชุดให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน ความเหมาะสมของเครื่องมือก่อนนำไปรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนการพิจารณาผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยคัดเลือกร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้เกณฑ์คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหมาะสม ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้ว เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษามากที่สุด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้กำหนด วัน เวลา และสถานที่นัดหมายตามที่คุณให้ข้อมูลหลักสะดวก มีการจัดทำข้อความในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามอย่างเป็นระบบ และให้เวลาในการตอบแบบสอบถามอย่างเพียงพอ

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นมนุษย์ การวิจัยจึงอาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างได้ ในการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยชี้แจงการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างโดยการแนะนำตนเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาการวิจัย พร้อมชี้แจงให้ทราบสิทธิของกลุ่มตัวอย่างในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้โดยไม่มีผลต่อกลุ่มตัวอย่าง
2. การรักษาความลับของข้อมูลเมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากแบบสอบถามไว้เป็นความลับ และทำลายทิ้งหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น
3. การวิเคราะห์และรายงานผลการวิเคราะห์ในลักษณะภาพรวม

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นเตรียมการ

หลังจากโครงร่างการวิจัยได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยขอหนังสืออนุมัติบุคคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ



จากคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนและทำหนังสือแสดงความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ

### ขั้นตอนการ

**ขั้นที่ 1** ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทั้งที่เป็นตำรา วารสาร เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและนำมาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเอกสารที่นำมาศึกษาและวิเคราะห์ประกอบด้วย Charles (2011), Drucker (2003), Ray (2007) และ อรอนงค์ โรจน์วัฒน์บุรณ์ (2553) ได้คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมเบื้องต้น 4 ด้าน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรมด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านพัฒนาตนเองนำมาสร้างเป็น แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ภายหลังการปรับแก้ไขแบบสัมภาษณ์แล้วจึงนำไปใช้เป็นหลักในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักต่อไป

**ขั้นที่ 2** กำหนดและคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลหลักให้เหมาะสมกับปัญหาการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลหลักตรงกับปัญหาการวิจัยที่ศึกษาอย่างแท้จริง และได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 17 คนขึ้นไปเพื่อให้ระดับความคลาดเคลื่อนลดลงอย่างคงที่และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก (Macmillan, 1971 อ้างถึงใน สุวลี ทวีบุตร, 2540) แต่เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล และรักษาระดับการลดลงของความคลาดเคลื่อนของข้อมูลให้มีความคลาดเคลื่อนให้คงที่น้อยที่สุด และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักเบื้องต้นจำนวน 25 คน ผู้วิจัยติดต่อประสานงานผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้วิธีการแนะนำตัวทางโทรศัพท์ อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยแบบ EDFR เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย และนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจากนั้นจึงติดต่อพบผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยแนะนำตัวและแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความร่วมมือและลงลายมือชื่อยินยอมในการเข้าร่วมวิจัย

**ขั้นที่ 3** ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต รอบที่ 1 โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของ

ผู้นำเชิงนวัตกรรมหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้คำถามปลายเปิด โดยให้ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โดยมีการจัดบันทึกขณะสัมภาษณ์และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการบันทึกเทปการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ ใช้เทคนิคการสรุปสะสม และไม่ถามซ้ำนำ โดยการสัมภาษณ์ในรอบนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักสัมภาษณ์ 25 คน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน ตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนใช้เวลาเฉลี่ย 45-60 นาที ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2555 – 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 รวม 40 วัน

**ขั้นที่ 4** รวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 25 คน มาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีการดังนี้

4.1 ถอดเทปคำสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคน ข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำมาถอดเทปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยนำเนื้อหาที่ได้มาจัดกลุ่ม (Category) จำแนกและจัดหมวดหมู่ตามคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ในแต่ละด้าน

4.2 นำเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป แต่ละด้านและรายชื่อย่อยที่ได้มาบูรณาการร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ภายหลังการปรับแก้ไขแล้ว นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ประกอบด้วยคุณลักษณะรายด้าน 5 ด้านและรายชื่อจำนวน 36 ชื่อย่อย ดังนี้

- |                                    |                     |       |
|------------------------------------|---------------------|-------|
| 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์           | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |
| 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร      | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 6 ข้อ |
| 4. ด้านการพัฒนาตนเอง               | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 5. ด้านบุคลิกภาพ                   | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |

**ขั้นที่ 5** รวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสร้างแบบสอบถามเป็นรอบที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักประเมินค่าความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำ

นวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปในแต่ละด้าน พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คนตามวันเวลาและสถานที่ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักได้นัดหมายไว้ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถาม มอบให้ด้วยตนเอง รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2555 - 30 มีนาคม พ.ศ. 2555 รวมเวลา 20 วัน

**ขั้นที่ 6** รวบรวมแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 25 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และนำข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์สรุปและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลหลักในรอบที่ 2 มีความชัดเจนมากขึ้น (รายละเอียดของคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก แสดงในภาคผนวก ค) โดยคัดเลือกรายการคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ตามเกณฑ์ดังนี้

6.1 ค่ามัธยฐานมีค่า 3.50 ขึ้นไป แสดงว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

6.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ IR ไม่เกิน 1.5 หมายถึง แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสอดคล้องกัน

**ขั้นที่ 7** นำคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่วิเคราะห์ได้แต่ละด้านแต่ละรายการ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักยืนยันการคงไว้ซึ่งคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

7.1 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมความชัดเจน และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากที่สุด

7.2 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเสนอผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน ตามวัน เวลาและสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้นัดหมายไว้ โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2555 – 30 เมษายน พ.ศ. 2555 รวม 20 วัน

**ขั้นที่ 8** รวบรวมแบบสอบถามรอบที่ 3 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 23 คน เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 คนไปศึกษาต่อต่างประเทศ รวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้

ข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตามสูตรที่ใช้ในการคำนวณ (ภาคผนวก ง.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 มีความสอดคล้องกัน และพบว่าฉันทามติที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 7.22 ซึ่งไม่เกินร้อยละ 15 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สรุปงานวิจัยได้ (ภาคผนวก จ) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลมากกว่าร้อยละ 15 มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 17.39 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ อยู่ในระดับมาก (ค่ามัธยฐานมีค่า 3.5 ขึ้นไป) ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สรุปงานวิจัยได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงยุติการส่งแบบสอบถามในรอบต่อไป ซึ่ง Linstone and Turoff (1975 :278) เสนอว่า ควรยุติแบบสอบถามในรอบต่อไป เมื่อระดับฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงน้อยกว่า ร้อยละ 15 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบ ใช้ระยะเวลา 80 วัน

#### ขั้นที่ 9 การสรุปและแปลอภิปรายผล มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

9.1 คัดเลือกรายการคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โดยพิจารณาเกณฑ์และแปลผลดังนี้

9.1.1 ค่ามัธยฐานมีค่า 3.50 ขึ้นไป แสดงว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

9.1.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ IR ไม่เกิน 1.5 หมายถึง แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสอดคล้องกัน

9.2 คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ที่ผ่านเกณฑ์ข้อ 9.1 ถือว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกัน ค่ามัธยฐานไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก พบว่าอยู่ในช่วง 4.09 – 5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีความเห็นสอดคล้องกัน อยู่ในช่วง 0.53 -1.18 นำข้อมูลนั้นมากำหนดเป็น คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะรายด้าน 5 ด้าน คุณลักษณะย่อย 36 ข้อ ซึ่งจากการสรุปผลคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปที่ผ่านเกณฑ์พิจารณาประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 36 ข้อย่อย ซึ่งจำแนกเป็น 5 ด้านดังนี้

- |                                    |                     |       |
|------------------------------------|---------------------|-------|
| 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์           | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 7 ข้อ |
| 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 8 ข้อ |
| 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร      | ประกอบด้วยคุณลักษณะ | 6 ข้อ |

4. ด้านการพัฒนาตนเอง                      ประกอบด้วยคุณลักษณะ                      7 ข้อ

5. ด้านบุคลิกภาพ                                ประกอบด้วยคุณลักษณะ                      8 ข้อ

สรุประยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 80 วัน โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้หลักเกณฑ์ในการกำหนดวันตอบกลับแบบสอบถาม ตามผลวิจัยที่พบว่าอัตราการตอบกลับจะมากในช่วง 7 วัน หลังจากส่งแบบสอบถาม จึงถือเป็นเวลามาตรฐานที่เหมาะสม (Navin and Ford; เฉษฐา กิตติสุนทร, 2536 อ้างถึงใน สุวลี ทวีบุตร, 2540) และการส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ในเวลาที่ต่างกันจะทำให้เกิดความแตกต่างที่จะได้รับ (Weatherman and Seenson, 1976 อ้างถึงใน ตรีชฎา ปุณส์สำเร็จ, 2541) ดังนั้นผู้วิจัยขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 กำหนดกลับคืนภายใน 14 วัน แต่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาในแต่ละรอบใช้เวลา 20 วัน รวมระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามแต่ละรอบเป็นระยะเวลา 40 วัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) เก็บข้อมูลจำนวน 3 รอบ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตาราง จำแนกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายด้าน (ตารางที่ 3)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายชื่อ (ตารางที่ 4)

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายด้าน**

**ตารางที่ 3** ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.92	0.58	มากที่สุด
ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.84	0.65	มากที่สุด
ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.75	0.92	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.67	1.03	มากที่สุด
ด้านบุคลิกภาพ	4.50	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 5 ด้าน โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.58-1.03 และมีความสำคัญในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน (ค่ามัธยฐาน 4.50 – 4.92)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปรายข้อ

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน	4.92	0.55	มากที่สุด
สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร	4.84	0.58	มากที่สุด
มีทักษะการคิดค้นวิธีการหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.80	0.65	มากที่สุด
สนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงาน	4.75	0.80	มากที่สุด
ตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม	4.69	0.98	มากที่สุด
มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.63	0.98	มากที่สุด
กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความรู้และแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ	4.50	1.12	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อโดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.55 - 1.12 มีความสำคัญในระดับมากที่สุดทั้ง 7 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.50 - 4.92)

**ตารางที่ 5** ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรใน หน่วยงาน	5.00	0.77	มากที่สุด
ให้โอกาสบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่าง เท่าเทียมกัน	4.75	0.88	มากที่สุด
สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและน่านวัตกรรมที่ได้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.69	0.99	มากที่สุด
กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาและคิดค้น นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.54	0.94	มากที่สุด
สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้าง นวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้	4.52	1.00	มากที่สุด
มีทักษะในการเสริมพลังอำนาจ(empowerment) ให้กับ บุคลากรในการสร้างนวัตกรรม	4.45	0.94	มาก
มีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรม	4.41	0.94	มาก
มีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกและ เห็นชอบในประโยชน์ของการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ในหน่วยงาน	4.31	1.11	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.77- 1.11 มีความสำคัญในระดับมาก 3 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.31-4.45) และมีความสำคัญในระดับมากที่สุด 5 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.52 – 5.00)



**ตารางที่ 6** ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการ ประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.98	0.53	มากที่สุด
กล้าตัดสินใจนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่าง ต่อเนื่อง	4.84	0.65	มากที่สุด
เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน อย่างเท่าเทียมกัน	4.75	0.88	มากที่สุด
ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ	4.69	0.94	มากที่สุด
มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.55	1.00	มากที่สุด
เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและใช้พลังสามัคคี ในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ ในองค์กร	4.45	0.99	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า เมื่อประเมินความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.53 - 1.00 มีความสำคัญในระดับมาก 1 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.45) และมีความสำคัญในระดับมากที่สุด 5 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.55- 4.98)

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านการพัฒนาตนเอง

ด้านการพัฒนาตนเอง	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมา สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.84	0.53	มากที่สุด
สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูล สารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	4.75	0.65	มากที่สุด
แสวงหาความรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อ นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	4.69	0.88	มากที่สุด
ศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง สามารถวิจัยหรือประยุกต์ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผล การวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงนวัตกรรมใน หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น	4.69	0.94	มากที่สุด
สนใจแสวงหาความรู้ ติดตามข้อมูลข่าวสารทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ	4.55	1.00	มากที่สุด
เห็นความสำคัญในการส่งเสริมจิตสำนึกในการสร้าง นวัตกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.45	1.00	มาก
	4.29	0.99	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.53 - 1.00 มีความสำคัญในระดับมาก 2 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.29-4.45) และมีความสำคัญในระดับมากที่สุด 5 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.55- 4.84)

**ตารางที่ 8** ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปด้านบุคลิกภาพ

ด้านบุคลิกภาพ	Md	IR	ระดับ ความสำคัญ
สามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
ประสิทธิภาพ	4.56	1.02	มากที่สุด
มีความเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา	4.43	0.98	มาก
มีความยืดหยุ่น ยอมรับ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์			
การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้	4.33	0.94	มาก
บุคลิกดี น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ	4.30	0.62	มาก
มีสติปัญญาดีเฉลียวฉลาด	4.25	1.18	มาก
มีความอดทน อดกลั้นสามารถเผชิญหน้ากับสภาวะการณ์			
การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้	4.13	0.99	มาก
มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจ แก้ปัญหา พลิกวิกฤต			
เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการสร้าง			
นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.90	มาก
ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยง	4.09	1.11	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.62- 1.18 มีความสำคัญในระดับมาก 7 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.09- 4.43) และมีความสำคัญในระดับมากที่สุด 1 ข้อ (ค่ามัธยฐาน 4.56)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารองค์การพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลระดับต้น กลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านธุรกิจนวัตกรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ โดยรอบที่ 1 จำนวน 25 คน รอบที่ 2 จำนวน 25 คน และเมื่อสิ้นสุดการวิจัย ในรอบที่ 3 มีจำนวน 23 คน

เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลนาน 80 วัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

### สรุปผลการวิจัย

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 36 ข้อย่อย ดังนี้

1. **คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 7 ข้อ คือ มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร มีทักษะการคิดค้นวิธีการหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงาน และกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความรู้และแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

2. **ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อ สำคัญมากจำนวน 3 ข้อ คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงานโดยให้โอกาสบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาและคิดค้น นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้ โดยมีทักษะในการเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) ให้กับบุคลากรโดยให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรมและจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกและเห็นชอบในประโยชน์ของการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมในหน่วยงาน

**3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อ สำคัญมากจำนวน 1 ข้อ คือ กล้าตัดสินใจนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกันโดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ

**4. ด้านการพัฒนาตนเอง** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อ สำคัญมากจำนวน 2 ข้อ คือ ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้าง นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนา งานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แสวงหาความรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมรวมทั้งศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศ สามารถใช้หลักฐานเชิงประจักษ์มาพัฒนาในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สนใจแสวงหา ความรู้ข้อมูลข่าวสารบ้านเมืองและสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ส่งเสริมจิตสำนึกในการ สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

**5. ด้านบุคลิกภาพ** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 1 ข้อ สำคัญมากจำนวน 7 ข้อ คือ สามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีสติปัญญาดีเฉลียวฉลาด บุคลิกดี น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ มีความอดทน อดกลั้นสามารถเผชิญหน้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลการวิจัยตามลำดับแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะผู้นำ นวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านความคิดสร้างสรรค์ และ คุณลักษณะข้อ ย่อยอีก 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการคิดริเริ่ม

นวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร มีทักษะการคิดค้นวิธีการหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงาน และกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความรู้และแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ (ตารางที่ 4) อภิปรายได้ว่า นวัตกรรม เป็นตัวที่สร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาลรัฐบาลหรือเอกชน ด้วยปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญ คือ นโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพเอเซีย (Medcal hub of asia) โดยมีการวางนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2553-2557 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยยกระดับให้การแพทย์ของประเทศไทยให้พัฒนาขึ้น ทำให้โรงพยาบาลเอกชนต่างใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานดึงกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามาบริการรักษาในโรงพยาบาลในประเทศไทยมากขึ้น ก่อให้เกิดผลดีทางด้านธุรกิจ โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ ๆ ต่างพัฒนาองค์การของตนเองให้มีมาตรฐานการดูแลที่น่าเชื่อถือ ทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งโรงพยาบาลรัฐก็จำเป็นต้องปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีความแตกต่างและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศเช่นกัน (นรา นาควิวัฒนาภู, 2553) ซึ่งในการวางแผนให้มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล ( ศุภชัย หล่อโลหการ, 2553) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยถือเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างในด้านความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน สอดคล้องกับ Bessant (2010) และ Chuange (2010) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ควรมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมในองค์การอย่างต่อเนื่อง และผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในการทำงาน ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่งของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อยในด้านความคิดสร้างสรรค์ (ตารางที่ 4) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรม

ใหม่ ๆ ในหน่วยงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.92) เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นแม่แบบให้กับบุคลากรอื่นและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ในหน่วยงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นจึงจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (จุฑาธิป อินทรเรืองศรี, 2549) นอกจากนี้เป็นแบบอย่างแล้ว ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2550) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร คือ นวัตกรรมต้องถูกผลักดันมาจากผู้บริหาร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ ซึ่งการผลักดันนวัตกรรมนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นสอดคล้องกับ Charles (2011) กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ในที่ทำงาน และมีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะย่อยของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ในหน่วยงาน จึงเป็นคุณลักษณะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดของด้านความคิดสร้างสรรค์

## 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม และคุณลักษณะย่อยอื่นอีก 8 ข้อ เป็นคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อย่อย และมีระดับความสำคัญมาก 3 ข้อย่อย คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงานโดยให้อิทธิพลบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาและคิดค้น นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้ โดยมีทักษะในการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับบุคลากรโดยให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรมและจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกและเห็นชอบในประโยชน์ของการสร้างและพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน (ตารางที่ 5)

อภิปรายได้ว่า การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรวบรวมพัฒนา และปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมี และจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในงานที่วางไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลังและทำให้

ดีที่สุด เพื่อประโยชน์ขององค์กร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) ซึ่งในทศวรรษหน้าเป็นยุคที่บริบทสังคมและระบบบริการสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องต้องมีคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรพยาบาลร่วมกันสร้างนวัตกรรมในองค์กร สามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรไปยังบุคลากรทุกระดับและนำไปสู่การปฏิบัติได้ และแสวงหาโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพ มีการทดลองและกล้าเสี่ยงเพื่อประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กร (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Zhao (2005) ที่ว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานปฏิบัติงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีบทบาทและความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทำงานใกล้ชิดกับพยาบาลผู้ปฏิบัติการ และมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นผู้นำนวัตกรรมจึงมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน (จุฑาธิป อินทรเรืองศรี, 2549) ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สองของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อยในด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม (ตารางที่ 5) พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน เท่ากับ 5.00) เนื่องจากกระบวนการสร้างนวัตกรรมสามารถเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่เพิ่มสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร ซึ่งก็เป็นความสามารถของผู้นำ ที่ต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำทีม และเสาะแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างนวัตกรรม (Chuang, 2010) ในโรงพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยถือเป็นผู้บริหารระดับต้นที่เป็นแม่แบบให้กับบุคลากรอื่นและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลในการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา (สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข, 2548) สอดคล้องกับ จุฑาธิป อินทรเรืองศรี (2549) และ บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550) ที่มีความเห็นว่า ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ คิดค้นกระบวนการทำงานที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร กล้าเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้นำนวัตกรรม ควรเป็นแบบอย่าง สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีและสุขภาพ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะย่อยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับ



บุคลากรในหน่วยงาน เป็นคุณลักษณะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดของด้านการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ คุณลักษณะย่อยอีก 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อย่อยและมีระดับความสำคัญมากจำนวน 1 ข้อย่อย คือ กล้าตัดสินใจนานวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกันโดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ (ตารางที่ 6)

อภิปรายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคน ที่คนในองค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรมและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร คือ ผู้นำในองค์กร (อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุรณ, 2553) ซึ่งในปัจจุบันโรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ต้องริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อให้ประหยัดต้นทุนและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Behn, 2010) ดังเช่น โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จัดทำโครงการข้อเสนอแนะและนวัตกรรม (Staff suggestion and innovation program) เพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงาน พร้อมกับให้รางวัลที่พนักงานนำเสนอและสามารถนำมาปฏิบัติจริง (จารุวรรณ นุตะศรีนทร์, 2550) จะเห็นได้ว่าองค์กรต้องกำหนดวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยถือเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ใกล้ชิดกับพยาบาลปฏิบัติการ ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (จุฑาทิพย์ อินทรเรืองศรี, 2549) ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สามของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อยในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (ตารางที่ 6) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (ค่ามัธย-ฐาน เท่ากับ 4.98) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยเริ่มจากบุคลากรในหน่วยงาน โดยนวัตกรรมจะต้องเน้นในเรื่องของการทำสิ่งใหม่ที่ต้องใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐาน (Rutherford, 2007) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่สามารถใ้มน้ำวุงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การได้ (จุฑาธิป อินทรเรืองศรี, 2549) โดยหัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (อรอนงค์ โรจน์วิวัฒนบุรณ, 2553) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่สนับสนุนให้พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและใช้พลังสามัคคีในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะย่อยของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นคุณลักษณะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดของด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

#### 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ด้านการพัฒนาตนเอง และ คุณลักษณะข้อย่อยอีก 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อย่อย และมีระดับความสำคัญมาก 2 ข้อ คือ ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แสวงหาความรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมรวมทั้งศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศ สามารถใช้หลักฐานเชิงประจักษ์มาพัฒนาในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สนใจแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารบ้านเมืองและสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ส่งเสริมจิตสำนึกในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 7)

อภิปรายได้ว่าการพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ได้แก่ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการ สอดคล้องกับ Bessant (2010) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นคุณลักษณะหลักที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งการอบรมพัฒนาเป็นการจูงใจให้มีประสบการณ์ ทักษะใหม่ และความสามารถใหม่ ซึ่งในปัจจุบันเคลื่อนสู่ยุค Innovation-Led Economy ที่อาศัยการขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-driven) (Drucker, 1999) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ มีความรู้ก้าวหน้าทันกับนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ศึกษาคุณงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงานและประยุกต์ใช้ในงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานต่อไป นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีความรู้และทักษะพื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ด้วย เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพและเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย (นิยดา อภินิษฐ์, 2552) จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับพยาบาลประจำการซึ่งเป็นผู้ให้บริการเกี่ยวข้องกับผู้ป่วยโดยตรง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้รอบด้าน ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ ความคิด ความเข้าใจตนเอง ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเองเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สี่ของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อยในด้านการพัฒนาตนเอง (ตารางที่ 7) พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมากที่สุด (ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.84) ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร ด้านบริการ และด้านวิชาการควบคู่กันไป หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับมีความสามารถวิจัยหรือประยุกต์ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผลการวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงนวัตกรรมในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารที่ต้องควบคุมการทำงานของพยาบาล

ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรที่ต้องทำงานกับผู้รับบริการ จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะย่อยของหัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เป็นคุณลักษณะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดของด้านการพัฒนาตนเอง

## 5. ด้านบุคลิกภาพ

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะย่อยอีก 8 ข้อ เป็นคุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด 1 ข้อย่อย และมีระดับความสำคัญมาก 7 ข้อย่อย คือ สามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจแก้ปัญหา และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด บุคลิกดี น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ มีความอดทน อดกลั้นสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (ตารางที่ 8)

อภิปรายได้ว่า บุคลิกภาพเป็นแบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ โดยเน้นทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) ในอนาคตบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องกระทำและแสดงพฤติกรรมที่ทำให้พยาบาลผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถโดยประพฤติตนและวางตนอย่างเหมาะสม กระทำหรือปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา รวมทั้งมีพฤติกรรมและการใช้คำพูดที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความจริงใจ และเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Renaolds, 2000) สิ่งเหล่านี้จะทำให้พยาบาลผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและให้ความไว้วางใจต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งความไว้วางใจหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานตามที่หัวหน้ากำหนดให้ทำ นอกจากนี้บุคลิกภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพยาบาล เนื่องจากบุคลิกภาพที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเข้ากับพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี ซึ่งบุคลิกภาพดังกล่าวประกอบด้วย ความมั่นคงทางอารมณ์ การเข้าสังคม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ควบคุมอารมณ์ตนเอง พึ่งพา

ตนเอง มีระเบียบวินัย มีสติรอบคอบ ผ่อนคลายและอ่อนโยน (สุทธิรัตน์ พิมพ์พงศ์, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดบุคลิกภาพของการทำงานเป็นทีมของ Robbins ที่กล่าวว่า ต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล ที่ช่วยส่งเสริมมิตรภาพที่ดีระหว่างกันและสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้สำเร็จลุล่วง หัวหน้าหรือผู้ปวยต้องทำงานในลักษณะของการให้บริการ จึงทำให้จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่มีลักษณะที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยการแสดงออกถึงการมีเมตตาริจิต มีสัมพันธภาพที่ดี มีความสามารถในการวางแผน มีการตัดสินใจที่ดีเพื่อให้พยาบาลผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปวยและญาติเกิดความไว้วางใจ มีความมั่นใจในตัวของผู้ปวย (Robbins, 2003) ส่งผลให้การทำงานในหอผู้ป่วยเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลผู้ปวยดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ห้าของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหรือผู้ปวยโรงพยาบาลทั่วไป

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อยในด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยต้องสามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความสำคัญมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.56) เนื่องจากงานของหัวหน้าหรือผู้ปวยนั้นเป็นงานที่รับผิดชอบการบริหารงาน การดูแลผู้ปวยให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทำงานติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งนอกและในวิชาชีพ และผู้รับบริการจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อให้การติดต่อประสานงานต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างสะดวก การติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Lyden (2000) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในทางที่ดี ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ปวยจึงต้องเป็นบุคคลที่สื่อสารชัดเจนถูกต้อง และเข้าใจผู้อื่นเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความไว้วางใจและร่วมมือกันในการทำงาน ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในหน่วยงาน นอกจากนี้จะมีลักษณะการเป็นผู้บริหารและผู้นำแล้ว ต้องมีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจ แก้ปัญหา พลิกวิกฤตเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Strickland, 2008) ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ปวยจึงควรมีความอดทน อดกลั้นสามารถเผชิญหน้ากับสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนมีความยืดหยุ่น ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะย่อยของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นคุณลักษณะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดของบุคลิกภาพ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ทั้ง 5 ด้าน มีความสำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางในการกำหนดคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านบุคลิกภาพ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1.1 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีการจัดกิจกรรม อบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริการ มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ให้พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

1.2 จัดเป็นโครงการอบรมให้ความรู้หรืออบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมเพื่อฝึกทักษะให้หัวหน้าหอผู้ป่วยให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และคัดเลือกตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อเป็นตัวอย่างกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่อไป

#### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ไปศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.2 ควรพัฒนาแบบประเมินคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เพื่อใช้ในการประเมินผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กุลยา ตันติผลลาชีวะ. (2539). **การบริหารหอผู้ป่วย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- จันทร์ ชุ่มเมืองนัก. (2550). **แรงจูงใจและการจูงใจสร้างปาฏิหาริย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้ากรู๊ป.
- จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ อินทรเรืองศรี. (2549). **การศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬารัตน์ เสกนำโชค. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานบัญชี บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จุมพล พูลภัทรชีวัน. (2548). **ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (บรรณาธิการ), เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- เจษฎี สุขจิรัตติกาล. (2545). **นักบริหารสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- ชัยนันท์ แสงสุระธรรม. (2551). **แบบเต็ม ๆ สุนวัตกรรมที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **สุดยอดผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กสโปเนนต์.
- ตติยา มะม่วงแก้ว. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการณ์นวัตกรรมกับความพึงพอใจต่อการได้รับนโยบายและการส่งเสริมสนับสนุนด้านนวัตกรรมของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2553). **ปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญของการสร้างสรรค์**. เอกสารสิ่งพิมพ์ห้องสมุดคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- นภัสสร แนววงศ์. (2552). **ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในภาครัฐ : กรณีศึกษาเฉพาะกรณีของสำนักงานงบประมาณ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นารีนี แสงสุข. (2551). **การพัฒนากระบวนการองค์กรนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นียดา อกนิษฐ์. (2552). **สมรรถนะพยาบาลผู้ใกล้เกลี่ย โรงพยาบาลรัฐบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เซนทรัลเอกเพลส.
- นงลักษณ์ จิระภาพงษ์. (2553). **คุณลักษณะของโรงพยาบาลรัฐที่มีสุขภาพดี กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. (2550). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลีรัตน์ พูลศิลป์. (2550). **การมีส่วนร่วมของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลตำรวจในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). **ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สิปรีช .
- พิชิต เทพวรรณ. (2553). **องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนคร.
- พิทักษ์ ไปเร็ว. (2550). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์.
- พูนลาภ ชัชวาลโสมชิต. (2553). **องค์กรแห่งนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สปีริต.
- พวงทิพย์ ชัยพิสกฤชดี. (2551). **คุณภาพการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: วี พรีน.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2546). **ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บลู พรีนตี.



- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2548). **กลยุทธ์การจัดการทางธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
ภาarinaส.
- ยศยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิดและกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรมวอล นันท์สุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร**. เชียงใหม่: นพบุรุษการ  
พิมพ์.
- วราภรณ์ ศิริเมธา. (2542). **ผู้นำที่พึงปรารถนาของสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: รัชดาการ  
พิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2551). **พฤติกรรมกรรมการบริหาร องค์กรสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทย์ เทียงบุญธรรม. (2541). **พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองธรรม.
- วีรวุฒิ อิมสำราญ. (2548). **การวิจัยองค์กร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนารพยากกรรมมนุษย์ สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริพรรณ ชาญสุกิจเมธี. (2551). **นวัตกรรมด้านการบริการ : เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ**.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอเน็ต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **กลยุทธ์การตลาดและการบริหารทางการตลาด**.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เพชรจรัสแสง.
- ศุภชัย หล่อโลหการ. (2553). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
- ศุภรา อภิญญานนท์กุล. (2549). **คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ในปี  
พ.ศ. 2559**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาธิตารณสุข, กระทรวง. **สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์**. (2548). **หน้าที่รับผิดชอบหลักและ  
สมรรถนะ พยาบาลวิชาชีพ**. นนทบุรี: กลุ่มภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์  
ทางการพยาบาล กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข. (อัดสำเนา)
- สุพัตรา มะปรางหวาน. (2546). **คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ในปี  
2559**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

- สุวดี ทวีบุตร. (2540). การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติ และระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินต้องการความจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2549). การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2550). มองหานวัตกรรมจากภายในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พานิชย์กุล .
- เสนาะ ตีเขาร. (2546). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมร นนทสุต. การจัดการนวัตกรรมในระบบสุขภาพ [ออนไลน์]. (2550). แหล่งที่มา: [www.ipisear.esanphc.net/srm/files/sm7.InnovationManagement.doc](http://www.ipisear.esanphc.net/srm/files/sm7.InnovationManagement.doc) [2550, กรกฎาคม 4].
- อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบูรณ. (2553). การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาระบบสารสนเทศ, สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

### ภาษาอังกฤษ

- American organization of nurse executive. (1992). The role and function of hospital nurse manager. *Nursing Management* 23 (9): 36-43
- Abraham, C. M. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly* (21): 339-349.
- Adair, J. (1996). *Effective innovation: How to stay ahead of the competition*. London: Pan books.
- Bessant, H. (2010). *Exploring innovation*. London: Berkshire.
- Bass, B. M. (1983). *Organizational decision making*. Homewood: Irwin.
- Becker, S. W. (2009). *The innovation organization*. Chicago: Graduate School of Business University.

- Behn, R. D. (2010). **Creating an innovative organization: Ten hints for involving frontline workers**. New York: Govleaders.
- Boyatzis, R. E. (2007). **Innovating in professional education: Steps on a journey from teaching to learning**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boonkiart, L. C. (2008). **An exploratory study on innovative organization**. Oriando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Burn, J. M. (2009). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Change, R. (2010). **Innovation process**. New York: Cambridge.
- Chandler, R. C., and Plano, J. C. **The public administration dictionary**. New York: John Wiley & Sons.
- Charles, D. B. (2011). The Innovative Leadership. **The Quantum Perspective** 15(3): 499-530.
- Campbell, R. B. (2005). **Architecting and Innovating**. Center for Innovation in Product Development. MIT.
- Daft, R. L. (1998). **Essentials of organization theory and design**. Ohio: South-Western.
- Davies, P. (1972). **The American heritage dictionary of the english language**. New York: American Heritage.
- Denton, D. K. (1999). **The toolbox for the mind: Finding and implementing creative solution in the workplace**. Milwaukee: Quality Press.
- Dundon, E. (2002). **The seed of innovation**. New York: AMACOM.
- Drucker, P. F. (2003). **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper.
- Gardner, J. W. (1990). **On leadership**. New York: Macmillan.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2002). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. New Jersey: Prentice Hall.
- Grupp, Y. F. (2001). **Critical factors for organizational cultural change in technological innovations an AHP based study**. Hong Kong: SAR.
- Hay, I. S. (2005). **The innovative organization: Lessons learned from most admired companies**. West Port, Connecticut: Greenwood.

- Higgins, J. M. (1995). **Innovate or evaporate: Test & improve your organizations IQ – its innovation quotient**. New York: New Management.
- Huges, L. (1990). Assessing organization culture: Strategies for external consultant. **Nursing Forum** 25(1): 15 – 19.
- Johnstone, J. N. (1981). **Indicators of education systems**. London: Unesco.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966). **The social of organizations**. New Delhi: Wiley Eastern.
- King, N. and Anderson, N. (2002). **Managing innovation and change: A critical guide for organization**. 2<sup>nd</sup> ed. Cornwall: Thomson.
- King, N. A. (2002). **Managing innovation and change: A critical guide for organization**. New York: McGraw-Hill.
- Keith, D. (2007). **Motivative Innovation**. Singapore: Green Giant Press.
- Kathyrn, J. M. (2003) .Challenges for the innovative nurse leader. **Nurse Leader** 20 (9): 46-48.
- Lyden, J. A., and Klingele, W. E. (2000). Supervising organization. **Supervision** 61(2): 3-6.
- Morton, J. A. (1999). **Organizing of innovation : A systems approach to technical management**. New York: McGraw hill.
- Matthews, J. D. (2002). **Knowledge management and innovation: How are they related?**. Australian National University.
- Mladkova, L. A. (2008). **Knowledge factors of innovativeness**. LA: Butterworth-Heineman.
- Moutan, J. A. (1971). **Organizing for innovation**. New York: McGrew Hill.
- O' Malley, J., Loveridge, C. E., and Cummings, S. H. (1989). The new nursing organization. **Nursing Management** 20(2): 29 – 32.
- Randell, G. (1998). Organizational sicknesses and their treatment. **Management Decision** 36(1): 14-18.
- Ray, A. (2007). Innovative leadership: Spark plug of progress . **Innovative Leader** 7(3): 329-338.
- Rogers, E. M. (1999). **Diffusion of innovations**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Free Press of Glencoe.

- Rutherford, E. M. (1983). **Diffusion of innovation**. New York: The Free Press.
- Robbins, S. P. (1983). **Organization behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2003). **Managing today**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Renaolds, H. (2000). The concept of innovativeness. **Journal of innovation management** 7(1): 33-34
- Senge, R. M. (2002). **The strategic management of innovation**. New York: McGrew Hill.
- Sloane, J. A. (2009). **The concept of innovative leader**. London: Sage.
- Strickland, S. P. (2008). **Organization behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood: Prentice-Hall.
- Zhao, J. (2005). **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**. Chichester: Wiley.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## กลุ่มที่ 1: ผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารองค์การพยาบาล

### 1. นางภัคพร กอบพิ่งตน

#### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลนครพิงค์

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

#### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

6 ปี

#### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2526                      พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2542                      พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ  
พยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2526-2540              พยาบาลประจำการหอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม

พ.ศ.2540-2545              หัวหน้าหอผู้ป่วยอายุรกรรม

พ.ศ.2545-2549              หัวหน้าหอผู้ป่วยหนัก

พ.ศ.2549-ปัจจุบัน        หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

#### ประวัติผลงานที่สำคัญ

สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพภาชนะรองรับน้ำจากกระเปาะ  
ทำความสะอาดจาก Bird's Respiator “ ฉันทโอบกอดเธอไว้ เพื่อไม่ให้เธอไปทำร้ายคนอื่น”

### 2. นางสาวลัดดาวัลย์ สิงห์คำฟู

#### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

#### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

7 ปี

#### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2523                      พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2533                      พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอายุรศาสตร์-  
ศัลยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล



พ.ศ.2545                     ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2523-2535             พยาบาลประจำการ  
พ.ศ.2535-2548             หัวหน้าหอผู้ป่วย  
พ.ศ.2548-ปัจจุบัน       รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมแก่ฝ่ายการพยาบาล

**3. นางสาวศิริพรรณ ชาญสุกิจเมธี**

**สถานที่ปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาลศิริราช

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

หัวหน้าฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพฝ่ายการพยาบาล

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

6 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2525                     พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ.2542                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ  
พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2525-2540             พยาบาลประจำการ  
พ.ศ.2540-2545             หัวหน้าหอผู้ป่วยศัลยกรรม  
พ.ศ.2545-2549             รองหัวหน้าฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพฝ่ายการพยาบาล  
พ.ศ.2549-ปัจจุบัน       หัวหน้าฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพฝ่ายการพยาบาล

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

จัดประชุมวิชาการเรื่อง นวัตกรรมด้านบริการพยาบาล : เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

4. นางวันทนา เสมพล

สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลวิชัยยุทธ

ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

5 ปี

วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2535                     พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2545                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่  
มหาวิทยาลัยมหิดล

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2535-2545             พยาบาลประจำการหอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม

พ.ศ.2545-2550             หัวหน้าหอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม

พ.ศ.2550-ปัจจุบัน       หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ประวัติผลงานที่สำคัญ

เป็นผู้ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลวิชัยยุทธ

5. นางสาวพิชากร กาศสกุล

สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลวิภาวดี

ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

8 ปี

วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2525                     วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์)

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ.2540                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ  
พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2525-2535             พยาบาลโรงพยาบาลกรุงเทพ

พ.ศ.2535-2548 หัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤติ

พ.ศ.2548-ปัจจุบัน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

เป็นผู้ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลวิภาวดี

## กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลักผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การพยาบาลระดับต้น

### 1. นางนิษฐอร วชิรสวัสดิ์

#### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้จัดการแผนกผู้ป่วยนอก ศัลยกรรม

#### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

4 ปี

#### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2536 พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2549 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ  
พยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2536-2547 พยาบาลโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

พ.ศ.2547-2552 ผู้จัดการแผนกผู้ป่วยวิกฤติ

พ.ศ.2552-ปัจจุบัน ผู้จัดการแผนกผู้ป่วยนอก ศัลยกรรม

#### ประวัติผลงานที่สำคัญ

นำร่องการใช้โปรแกรมการดูแลผู้ป่วยข้างเตียงเพื่อลดการผิดพลาดทางการพยาบาล  
ในหอผู้ป่วยวิกฤติ โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

### 2. นางสาวบุศรา ศรีอรุณเรืองแสง

#### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าหอผู้ป่วยเด็ก

#### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

5 ปี

### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
พ.ศ.2550	พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ พยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532-2550	พยาบาลโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท
พ.ศ.2550-ปัจจุบัน	หัวหน้าหอผู้ป่วยเด็ก

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

1. CQI เรื่อง Vaccine ..just simple touch
2. Lean เรื่อง เปรียบเทียบการใช้ NSS Lock กับ Heparin Lock
3. R2R เรื่อง การจัดการผู้ป่วยรายกรณีในผู้ป่วยเด็กโรคปอดอักเสบในโรงพยาบาล  
สมิติเวช สุขุมวิท

### 3. นางอรวรรณ ชันสำรี

#### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกไตเทียม

#### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

11 ปี

### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2539	พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสหประชาชาติไทย
พ.ศ.2550	พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ พยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2539-2540	พยาบาลประจำ ผู้ป่วยวิกฤตโรคศัลยกรรมประสาท
พ.ศ.2540-2545	พยาบาลประจำ ผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ
พ.ศ.2545-ปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกไตเทียม

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

การฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียมด้วยเทคนิค online mid-mix.dilution

#### 4. นางสมศรี ส่งแสง

##### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลวิภาวดี

##### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ

##### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

6 ปี

##### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2539                      พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

##### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2539-2549              พยาบาลประจำ ผู้ป่วยวิกฤต

พ.ศ.2549-ปัจจุบัน        หัวหน้าผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ

##### ประวัติผลงานที่สำคัญ

การใช้โปรแกรมการดูแลผู้ป่วยรายกรณี (case management) ในหอผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ โรงพยาบาลวิภาวดี

#### 5. นางภัคจิรา สกุลสาตมาน

##### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลวิภาวดี

##### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก

##### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

2 ปี

##### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2538                      พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

##### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2538-2552              พยาบาลโรงพยาบาลวิภาวดี

พ.ศ.2552-ปัจจุบัน        หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก

##### ประวัติผลงานที่สำคัญ

Lean เรื่องการ ลดระยะเวลาการรอตรวจ ในผู้ป่วยนอก

#### 6. นางสาวจิรัชยา ชุมชิต

##### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลวิภาวดี

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

หัวหน้าแผนกผู้ป่วย 6A

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

1 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2542

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2538-2552

พยาบาลโรงพยาบาลวิภาวดี

พ.ศ.2552-ปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกผู้ป่วย 6A

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

การพัฒนาแนวปฏิบัติการพยาบาลเพื่อป้องกันการเกิดหลอดเลือดดำอักเสบในผู้ป่วยที่ได้รับยาและสารละลายที่มีความเสี่ยงสูง

**7. นางสาวนิโลบล ญ น่าน**

**สถานที่ปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาลวิภาวดี

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

หัวหน้าแผนกผู้ป่วยวิกฤติ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

8 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2538

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2538-2548

พยาบาลแผนกวิกฤติ

พ.ศ.2548-ปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกวิกฤติ

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำความสะอาดช่องปากผู้ป่วยที่ใส่เครื่องช่วยหายใจ" จากแผนกวิกฤติ

**8. นางสาวณัฐการ์ณ สุกรุ่งโรจน์**

**สถานที่ปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาลพญาไท 2

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

หัวหน้าแผนกตรวจสุขภาพ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

3 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2540

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2540-2552

พยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก

พ.ศ.2552-ปัจจุบัน

หัวหน้าแผนก ตรวจสุขภาพ

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

พัฒนาระบบบริการเพื่อลดระยะเวลารอคอย ห้องตรวจสุขภาพ

**9. นางวรรณา ชาติประทุม****สถานที่ปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาล BNH

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

หัวหน้าแผนกผู้ป่วยวิกฤติ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

8 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2540

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2540-2548

พยาบาลแผนกวิกฤติ

พ.ศ.2548-ปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกวิกฤติ

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

โครงการลดระยะเวลาในการส่งผู้ป่วยไปห้องผ่าตัด

**10. นางวัจจิ สุจริตกุล****สถานที่ปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาลขอนแก่น

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

พยาบาลวิชาชีพ 8 และ หัวหน้าพยาบาลห้องผ่าตัด

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

9 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2530 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช

พ.ศ.2546 ปริญญาโท (สาขาบริหารการศึกษา) สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2530-2547 พยาบาลประจำการห้องผ่าตัด

พ.ศ.2547-ปัจจุบัน หัวหน้าพยาบาลห้องผ่าตัด

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

เป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมการประดิษฐ์อุปกรณ์ประกอบการจัดทำผ่าตัดจากวัสดุเหลือใช้

**11. นางรัตติกาล เนินสูง**

**สถานที่ปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาลขอนแก่น

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

หัวหน้าพยาบาลผู้ป่วยวิกฤติ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

6 ปี

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2528 พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2530 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

พ.ศ.2528-2537 พยาบาลประจำหน่วยผู้ป่วยวิกฤติอายุรกรรม

พ.ศ.2537-2550 ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลประจำหน่วยผู้ป่วยวิกฤติอายุรกรรม

พ.ศ.2550-ปัจจุบัน หัวหน้าพยาบาลประจำหน่วยผู้ป่วยวิกฤติอายุรกรรม

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

1. โครงการส่งเสริมสมรรถภาพของผู้ป่วยในการฝึกหายใจและไออย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดระยะเวลาและการกลับมาใช้เครื่องช่วยหายใจซ้ำ

2. โครงการ ภาวะใส่ท่อช่วยหายใจซ้ำภายใน 24 ชั่วโมง หลังการให้ยาระงับ

ความรู้สึก



## 12. นางสาวรพีพรรณ วัจนะ

### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลขอนแก่น

### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก

### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

8 ปี

### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532                     พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2540                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532-2547             พยาบาลประจำการผู้ป่วยนอก

พ.ศ.2547-ปัจจุบัน       หัวหน้าพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

โครงการเอื้ออาทรผู้สูงอายุทางจักษุ ห้องตรวจจักษุ แผนกการพยาบาลผู้ป่วยนอก

## 13. นางอัจฉรา รักษ์พันธุ์พงศ์

### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลนครพิงค์

### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าพยาบาลผู้ป่วยวิกฤติ อายุรกรรม

### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

5 ปี

### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532                     พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2548                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2550-ปัจจุบัน       หัวหน้าพยาบาลผู้ป่วยวิกฤติ อายุรกรรม

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

การพัฒนาแนวปฏิบัติการพยาบาลในการดูแลผิวหนังผู้สูงอายุที่มีปัญหาหากลั้น

ปีสภาวะ/อุจจาระไม่ได้

#### 14. นางสาวสุมาลี แก้วคำปาน

##### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลนครพิงค์

##### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าพยาบาลตึกอายุรกรรม

##### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

4 ปี

##### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532                     พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2540                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

##### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2552                     หัวหน้าพยาบาลตึกอายุรกรรม

##### ประวัติผลงานที่สำคัญ

ผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมองปลอดภัยเมื่อใช้ยา ASA และ Warfarin ในหอผู้ป่วย

#### 15. นางลัดดาวัลย์ คงกุล

##### สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลนครพิงค์

##### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าพยาบาลหอผู้ป่วยเคมีบำบัด

##### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

6 ปี

##### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2532                     พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2545                     พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

##### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2530-2547             พยาบาลประจำการห้องผ่าตัด

พ.ศ.2547-ปัจจุบัน       หัวหน้าพยาบาลห้องผ่าตัด

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

เป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมการประดิษฐ์อุปกรณ์ประกอบการจัดทำผ้าตัดจากวัสดุเหลือใช้

กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลหลักผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาในด้านการบริหารธุรกิจ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ

#### 1. นางสาวผ่องพรรณ อรุณแสง

##### ตำแหน่งปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

##### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

10 ปี+

##### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

1. อนุปริญญาพยาบาลและอนามัย มหาวิทยาลัยพายัพ ปี พ.ศ.25212
2. ประกาศนียบัตรมดุงครรภและอนามัยชั้นสูง มหาวิทยาลัยพายัพ พ.ศ.2522
3. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

##### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

##### ประวัติผลงานที่สำคัญ

1. การพัฒนาระบบการบันทึกกระบวนการพยาบาลผู้สูงอายุ
2. การพัฒนาระบบการพยาบาลเอื้ออาทรผู้สูงอายุ
3. การพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรม : การพยาบาลเอื้ออาทรผู้สูงอายุ

#### 2. นางรวิภา ธรรมโชติ

##### สถานที่ปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

##### ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ /หัวหน้าภาควิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง/ ประธานศูนย์นวัตกรรมจัดการภาครัฐและเอกชน

##### ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

10 ปี+

##### วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

1. คณะรัฐศาสตร์ สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2539

2. คณะรัฐศาสตร์ สาขานโยบายและการวางแผน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ. 2541

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

1. อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ประธานศูนย์นวัตกรรมจัดการภาครัฐและเอกชน

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

จัดสัมมนาเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมจัดการภาครัฐและเอกชน

3. นางวรรณภา ศรีธัญรัตน์

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

10 ปี+

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

1. อนุปริญญาพยาบาลและอนามัย มหาวิทยาลัยมหิดล ปี พ.ศ.2521
2. ประกาศนียบัตรนศ.ครุฑและอนามัยชั้นสูง มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2522
3. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน**

อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**ประวัติผลงานที่สำคัญ**

การพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรม : การพยาบาลเฝ้าดูอายุ

4. นายสมประสงค์ โกศลบุญ

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน**

10 ปี+

**วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน**

- ปริญญาเอกสาขา Human Resource Management Business School Cardiff University, United Kingdom
- เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต(การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง

### ประวัติผลงานที่สำคัญ

อาจารย์สอนประจำวิชา Innovation คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลหลักผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ

#### 1. นายวิเชียร สุขสร้อย

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์นวัตกรรมแห่งชาติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน

10 ปี+

วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

1. วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1**  
**เรื่องคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป**

**ส่วนที่ 1 : แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ**

**คำชี้แจง** กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป

1. ชื่อ..... นามสกุล.....  
 สถานที่ปฏิบัติงาน.....  
 ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....  
 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบัน.....
2. วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีถึงปัจจุบัน.....  
 .....
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน.....  
 .....
4. ประวัติผลงานที่สำคัญ.....  
 .....

**ส่วนที่ 2 : แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1**

มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม โดยวิธีสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หลังจากนั้นจึงนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 โดยมีคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

1. จากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี และระบบบริการสุขภาพ คิดว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ควรีคุณลักษณะที่ด้าน อะไรบ้าง เพราะเหตุใด
2. คิดว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปในแต่ละด้านนั้น ควรีองค์ประกอบอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

**แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2**  
**เรื่อง คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ประกอบการทำวิจัยของนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

**สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1**

คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ประกอบด้วย 5 ด้าน รวมทั้งสิ้น 31 ข้อ ดังนี้

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1. คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์           | จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1-6) |
| 2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | จำนวน 8 ข้อ (ข้อ 1-8) |
| 3. คุณลักษณะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร      | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 1-5) |
| 4. คุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเอง               | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 1-5) |
| 5. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ                   | จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 1-7) |



### ส่วนที่ 1 : คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายด้าน

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย ( ) ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของคน โดยความหมายของระดับความคิดเห็น เป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5 , 4 3, 2 และ 1 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับมาก

3 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับปานกลาง

2 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับน้อย

1 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ลำดับความสำคัญ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านความคิดสร้างสรรค์						
2	ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
3	ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร						
4	ด้านการพัฒนาตนเอง						
5	ด้านบุคลิกภาพ						

ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....  
 .....  
 .....

**ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายชื่อ**

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย (√) ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของคน โดยความหมายของระดับความคิดเห็น กำหนดเป็น 5 , 4 , 3, 2 และ 1 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับมาก

3 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับปานกลาง

2 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับน้อย

1 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องมีในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
<b>1. ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>							
1	มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน						
	.....						
6	.....						
<b>2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>							
7	เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน						
	.....						
14	.....						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
<b>3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</b>							
15	สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการ ประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
	.....						
19	.....						
<b>4. ด้านการพัฒนาตนเอง</b>							
20	ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมา สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง						
	.....						
24	.....						
<b>5. ด้านบุคลิกภาพ</b>							
25	สามารถสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	.....						
31	.....						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

### แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

#### เรื่อง คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป

##### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ประกอบการทำวิจัยของนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปในแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 มีจุดประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

**ประการที่ 1** เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปในแต่ละด้านเพิ่มเติมและปรับปรุงแก้ไขจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งรวบรวมได้มาจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

**ประการที่ 2** เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญนำคำตอบที่ได้ให้ความคิดเห็นไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 มาพิจารณาอีกครั้งว่า คนยังคงความคิดเห็นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นใหม่

2. เมื่อพิจารณาแต่ละข้อแล้วขอความกรุณาให้คนกาเครื่องหมาย ( ) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของคน โดยความหมายของระดับความคิดเห็นเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมาก

3 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับปานกลาง

2 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับน้อย

1 หมายถึง คนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

3. เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความกรุณาให้คนโปรดตอบให้ครบทุกข้อ และกรณีความคิดเห็นของคนไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใคร่ขอรับทราบเหตุผลของคนด้วย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัยต่อไป

### คำชี้แจง คำที่นำเสนอในแบบสอบถามรอบที่ 3

คำที่นำเสนอในแบบสอบถามฉบับนี้ ได้มาจากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วย

1. ค่าที่เป็นคำตอบของคนในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ใช้สัญลักษณ์ ●
2. ค่ามัธยฐาน (Median) ซึ่งเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน ใช้สัญลักษณ์★

3. โดยค่ามัธยฐานแต่ละระดับ หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปในด้านนั้นเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความจำเป็นต้องมีหรือมีความจำเป็นต้องแก้ไขในระดับมากน้อยเพียงใด ดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

4. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $IR = Q_3 - Q_1$ ) เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน ใช้สัญลักษณ์ ↔

#### การแปลค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $IR = Q_3 - Q_1$ )

ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน มีความเห็นต่อข้อความนั้น ๆ สอดคล้องกัน

ค่ามากกว่า 1.5 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน มีความเห็นต่อข้อความนั้น ๆ ไม่สอดคล้องกัน

#### การแปลความหมายของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $IR = Q_3 - Q_1$ )

ในกรณีที่คำตอบของคนอยู่ในขอบเขต ↔ หมายความว่า ความคิดเห็นของคนสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน

ส่วนในกรณีที่คำตอบของคนอยู่นอกขอบเขต ↔ หมายความว่า ความคิดเห็นของคนสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน

### หมายเหตุ

กรณีไม่มีเครื่องหมาย ● ในข้อความถามของคนแสดงว่าในรอบที่ผ่านมาคนไม่ได้ให้คำตอบในข้อความนั้น

กรณีไม่มีเครื่องหมาย ★ และ  $\longleftrightarrow$  ในข้อความถาม แสดงว่าเป็นข้อความที่เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ผ่านมา ให้คนให้ระดับความคิดเห็น โดยใส่เครื่องหมาย  $\sqrt{\quad}$  ในข้อนั้นๆ

### ตัวอย่าง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		เหตุผลหรือข้อเสนอนะ
		5	4	3	2	1	MD	IR	
1.1	มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน		★ $\longleftrightarrow$	● $\sqrt{\quad}$			4.50	1.00	

### การแปลความหมายข้อ 1.1

- ค่ามัธยฐาน ★ = 4.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในด้าน "มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน" เป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญในระดับมาก
  - ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $Q_3 - Q_1$ ) = 4.50 - 3.50 = 1.00 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความ "มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน" นั้นมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน
  - เครื่องหมาย ● หมายถึง ระดับความคิดเห็นของคนในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ได้ให้ระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3
  - ภายหลังจากที่คนได้ทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ คนไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงระดับความคิดเห็นเดิมคือ 3 (เครื่องหมาย  $\sqrt{\quad}$ ) ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่า  $Q_3 - Q_1$  ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาคนโปรดให้เหตุผล หรือข้อเสนอนะประกอบด้วย
- ส่วนที่ 1 : คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายด้าน**  
ให้ลำดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละด้านจากมากไปน้อยโดยใส่ตัวเลขในช่องสุดท้าย

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือ ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	MD	Q1	Q3	IR	
1	ด้านความคิดสร้างสรรค์	● ★ ↔					4.92	4.40	4.95	.58	
2	ด้านความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	● ★ ↔					4.84	4.52	5.17	.65	
3	.....										
4	.....										
5	.....										

### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปรายข้อ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือ ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	MD	Q1	Q3	IR	
<b>1.ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>											
1	มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน	● ★ ↔					4.60	4.35	4.85	.50	
2	สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	● ★ ↔					4.58	4.32	4.84	.52	
3	มีทักษะการคิดค้นวิธีการหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	● ★ ↔					4.58	4.32	4.84	.52	
.	.....										
.	.....										
36	มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	↔ ★	●				4.50	3.35	4.21	.86	



ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและไปรับรองจริยธรรม



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

COA No. 070/2555

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 025.2/55 : คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลทั่วไป  
ผู้วิจัยหลัก : นางสาวแพรวา พานทอง  
หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

ลงนาม...   
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทิศนประดิษฐ)  
ประธาน

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

วันที่รับรอง : 29 เมษายน 2555

วันหมดอายุ : 28 เมษายน 2556

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

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



เลขที่โครงการวิจัย 025.2 / 55  
วันที่รับรอง 29 เม.ย. 2555  
วันหมดอายุ 28 เม.ย. 2556

## เงื่อนไข

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

ที่ ศธ 0512.11/0033



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรชัย ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

9 มกราคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน หัวหน้าภาควิชา การบริหารรัฐกิจ และประธานศูนย์นวัตกรรมการจัดการภาครัฐและเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ (ฉบับสังเขป) จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวแพรวา พานทอง นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณี คณะพยาบาลศาสตร์พิจารณาเห็นแล้วว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รวิกา ธรรมโชติ บุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เทียบพร้อมด้วยความรู้และประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการให้ข้อมูลการวิจัย จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังกล่าว ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วรากรณ์ ชัยวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รวิกา ธรรมโชติ

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-1149

ชื่อนิสิต

นางสาวแพรวา พานทอง โทร. 0-2985-0929

ภาคผนวก ง

คำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก

## คำแนะนำเพิ่มเติมจากแบบสอบถามรอบที่ 2

### 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
1.1	มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน	-
1.2	สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้อีกอำนวยความสะดวกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร	-
1.3	มีทักษะการคิดค้นวิธีการหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-
1.4	สนับสนุนและให้ออกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงาน	-
1.5	ตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม	-
1.6	มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	<b>ความสามารถใช้เทคโนโลยีมีแต่ไม่ใช่สิ่งสำคัญ</b>

## 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
2.1	เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	
2.2	ให้โอกาสบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน	
2.3	สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
2.4	กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
2.5	สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้	
2.6	มีทักษะในการเสริมพลังอำนาจ(empowerment) ให้กับบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม	
2.7	มีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรม	แสวงหาแหล่งสนับสนุนหรือแหล่งประโยชน์ได้
2.8	มีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกและเห็นชอบในประโยชน์ของการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมในหน่วยงาน	ข้อ 2.4 2.6 และ 2.8 ต่างกันหรือไม่ เพราะ em กว้างและครอบคลุม

### 3. ด้านการพัฒนาตนเอง

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
3.1	ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	-
3.2	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	-
3.3	แสวงหาความรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	-
3.4	ศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง	ข้อนี้ถ้าใช้คำว่าศึกษาจะ ok แต่ถ้าดูงานคิดว่าไม่ ok เพราะจินตนาการ และ imagine เกิดได้ ในคนที่ไม่ต้องไปดูงาน เยอะแยะ
3.5	สามารถวิจัยหรือประยุกต์ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผลการวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงนวัตกรรมในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น	-

#### 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
4.1	สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการ ประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่ม สิ่งใหม่ๆที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	-
4.2	กล้าตัดสินใจนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง	คำว่ากล้าไม่ดี ผิดหลักการ เคารพพิทักษ์สิทธิของผู้รับบริการ หลักการ คือ พิจารณารอบคอบ มี กระบวนการทดลอง ตรวจสอบที่ รอบคอบก่อนนำใช้
4.3	เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน	-
4.4	ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ	-
4.5	มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	-



## 5. ด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
5.1	สามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-
5.2	มีความเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา	-
5.3	มีความยืดหยุ่น ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้	-
5.4	บุคลิกดี น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ	-
5.5	มีสติปัญญาดีเฉลียวฉลาด	-
5.6	ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยง	คำนี้ไม่ดี เชิงลบ มากกว่าบวก
5.7	มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจ แก้ปัญหา พลิกวิกฤตเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-

### คำแนะนำเพิ่มเติมจากแบบสอบถามรอบที่ 3

#### 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
1.1	มีความสามารถในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน	-
1.2	สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เอื้ออำนวยต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร	-
1.3	มีทักษะการคิดค้นวิธีการหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-
1.4	สนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงาน	-
1.5	ตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ในการสร้างนวัตกรรม	-
1.6	มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	<p>ความสามารถใช้เทคโนโลยี ด้วยตนเองช่วยให้ผู้นำได้ข้อมูลที่ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆได้</p> <p>ตลอดเวลา</p>

## 2. ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
2.1	เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	-
2.2	ให้โอกาสบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน	-
2.3	สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-
2.4	กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้มีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	-
2.5	สามารถให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานได้	-
2.6	มีทักษะในการเสริมพลังอำนาจ(empowerment) ให้กับบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม	-
2.7	มีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรม	-
2.8	มีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกและเห็นชอบในประโยชน์ของการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมในหน่วยงาน	เพื่อให้หน่วยงานพัฒนา นวัตกรรมเพิ่มขึ้นผู้นำองค์กรควรเห็น ความสำคัญและมี ทักษะในการจูงใจให้ บุคลากร คล้อยตาม

### 3. ด้านการพัฒนาตนเอง

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
3.1	ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	-
3.2	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	-
3.3	แสวงหาความรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	-
3.4	ศึกษาดูงานนวัตกรรมทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง	-
3.5	สามารถวิจัยหรือประยุกต์ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผลการวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงนวัตกรรมในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น	-

#### 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
4.1	สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการ ประดิษฐ์ คิดค้น ริเริ่ม สิ่งใหม่ๆที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	-
4.2	กล้าตัดสินใจนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง	-
4.3	เห็นคุณค่าและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานอย่าง เท่าเทียมกัน	-
4.4	ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ	-
4.5	มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	-

## 5. ด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	รายการ	คำแนะนำและเหตุผล
5.1	สามารถสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-
5.2	มีความเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา	-
5.3	มีความยืดหยุ่น ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้	-
5.4	บุคลิกดี น่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ	-
5.5	มีสติปัญญาดีเฉลียวฉลาด	-
5.6	ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยง	-
5.7	มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจ แก้ปัญหา พลิกวิกฤตเป็น โอกาสในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-

ภาคผนวก จ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

การคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) สำหรับข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่ (Grouped data) จากสูตร (กานดา พูนลาภทวี, 2539: 36, Donald, 1990: 107)

$$Md = L_{Md} + \left[ \frac{N/2 - CF}{f} \right](i)$$

Md	คือ	ค่ามัธยฐาน
$L_{Md}$	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	คือ	ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นขีดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนชั้นที่มีมัธยฐาน
f	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
i	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้น

การคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) สำหรับข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่ (Group data) จากสูตร (กานดา พูนลาภทวี, 2539: 50, Donald, 1990: 144-145)

$$IR = Q_3 - Q_1$$

โดยคำนวณหา  $Q_1$  และ  $Q_3$  จากสูตร

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

$Q_1$	คือ	ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 1
$L_{Q1}$	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นที่ควอไทล์ที่ 1 อยู่
N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	คือ	ความถี่สะสมของชั้นที่อยู่ก่อนชั้นควอไทล์ที่ 1
$f_{Q1}$	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ที่ 1
i	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้นของที่ควอไทล์ที่ 1



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

$Q_3$	คือ	ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 3
$L_{Q_3}$	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นที่ควอไทล์ที่ 3 อยู่
$N$	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
$CF$	คือ	ความถี่สะสมของชั้นที่อยู่ก่อนชั้นควอไทล์ที่ 3
$f_{Q_3}$	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ที่ 3
$i$	คือ	ความกว้างของอัตราภาคชั้นของที่ควอไทล์ที่ 3

### ตัวอย่างการแทนค่าในสูตร

ข้อ 1.1

$$\begin{aligned} MD &= 4.1 + \left( \frac{12.5 - 4}{21} \right) * 1 \\ &= 4.85 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Q1 &= 4.1 + \left( \frac{6.25 - 0}{25} \right) * 1 \\ &= 4.35 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Q3 &= 4.1 + \left( \frac{18.75 - 0}{25} \right) * 1 \\ &= 4.85 \end{aligned}$$

$$IR = Q3 - Q1$$

$$= 4.85 - 4.35$$

$$= 0.50$$

ข้อ 1.2

$$\begin{aligned} MD &= 4.1 + \left( \frac{12.5 - 1}{24} \right) * 1 \\ &= 4.58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Q1 &= 4.1 + \left( \frac{6.25 - 1}{24} \right) * 1 \\ &= 4.32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Q3 &= 4.1 + \left( \frac{18.75 - 1}{24} \right) * 1 \\ &= 4.84 \end{aligned}$$

$$IR = Q3 - Q1$$

$$= 4.84 - 4.32$$

$$= 0.52$$

ภาคผนวก จ

ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลัก รอบที่ 3

ผู้ให้ข้อมูลหลัก(คนที่)	จำนวนคำตอบที่เปลี่ยนแปลง(ข้อ)	ร้อยละ
1	3	13.04
2	1	4.35
3	1	4.35
4	4	17.39
5	0	0
6	3	13.04
7	4	17.39
8	0	0
9	0	0
10	2	8.70
11	4	17.39
12	3	13.04
13	0	0
14	1	4.35
15	0	0
16	0	0
17	1	4.35
18	2	8.70
19	3	13.04
20	0	0
21	4	17.39
22	2	8.70
23	0	0
<b>รวม</b>	40	166.07
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	1.21	7.22

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวแพรวา พานทอง เกิดเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2526 ที่จังหวัดแพร่ สำเร็จการศึกษา  
หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปี พ.ศ. 2549 และ  
เข้าศึกษาต่อหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2552 ปัจจุบันปฏิบัติงานตำแหน่ง  
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลพญาไท 2