

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของ  
พยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล  
โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ



นางพนิดา ขวัญพรหม

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS BETWEEN COACHING ABILITY OF HEAD NURSES, FOLLOWERSHIP  
OF PROFESSIONAL NURSES, AND NURSING TEAM EFFECTIVENESS  
AS PERCEIVED BY STAFF NURSES, GENERAL HOSPITAL,  
NORTHERN REGION



Mrs. Panida Kwanprom

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของ  
หัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับ  
ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล  
โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

โดย

นางพนิดา ขวัญพรหม

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

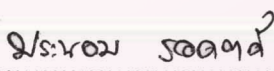
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

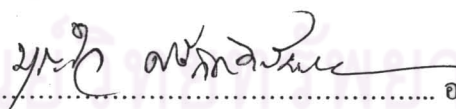
รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร

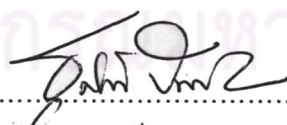
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

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

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร. ชุศักดิ์ ชัมภลิจิต)

พินิตา ขวัญพรหม : ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ (RELATIONSHIPS BETWEEN COACHING ABILITY OF HEAD NURSES, FOLLOWERSHIP OF PROFESSIONAL NURSES, AND NURSING TEAM EFFECTIVENESS AS PERCEIVED BY STAFF NURSES, GENERAL HOSPITAL, NORTHERN REGION) อ. ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์  
 หลัก : รศ. ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 115 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ จำนวน 350 คน ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และแบบสอบถามประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ .97, .93 และ .92 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.97$ )
2. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = .422$  และ  $.621$  ตามลำดับ)

สาขาวิชา.....การบริหารการพยาบาล.....

ปีการศึกษา.....2553.....

ลายมือชื่อนิติศ.....

ลายมือชื่อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

*Can Watan*

*น.ศ. นงนุช*

# #5077644336: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS: COACHING ABILITY/ FOLLOWERSHIP/ NURSING TEAM EFFECTIVENESS

PANIDA KWANPROM: RELATIONSHIPS BETWEEN COACHING ABILITY OF HEAD NURSES, FOLLOWERSHIP OF PROFESSIONAL NURSES, AND NURSING TEAM EFFECTIVENESS AS PERCEIVED BY STAFF NURSES, GENERAL HOSPITAL, NORTHERN REGION. THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. BOONJAI SRISATIDNARAKUL, Ph.D., 115 pp.

The purposes of this study were to examine the relationships between coaching ability of head nurses, followership of professional nurses and nursing team effectiveness as perceived by staff nurses, general hospital, Northern region. Subjects consisted of 350 staff nurses, who worked in inpatient department of General Hospital, Northern region, selected by multistage random sampling technique. The research instruments were coaching ability of head nurse questionnaire, followership of professional nurses questionnaire and nursing team effectiveness questionnaire. Questionnaires were tested for content validity and reliability with Cronbach's Alpha Coefficient of .97, .93, and .92, respectively. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficients.

The major findings were as follows:

1. Nursing team effectiveness as perceived by staff nurses, General hospital, Northern region was at the high level ( $\bar{X} = 3.97$ )
2. Coaching ability of head nurses, followership of professional nurses were significantly correlated with nursing team effectiveness at .001 level ( $r = .422$  and  $.621$  respectively).

Field of Study: ....Nursing Administration....

Academic Year: ...2010.....

Student's Signature:  .....

Advisor's Signature:  .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ และปรารถนาดีต่อผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม รอดคำดี ที่กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชัมภลิจิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาในคณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันต่างๆ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ขอบพระคุณผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้ประสานงาน และพยาบาลวิชาชีพผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือทั้ง 10 แห่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่ง

ขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงพยาบาลน่าน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และบุคลากรทุกท่าน ที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยนอก ที่ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง

กราบขอบพระคุณบิดา มารดาผู้มีพระคุณสูงสุด ที่ให้สติปัญญาคอยอบรมสั่งสอนให้ลูกมีความใส่ใจต่อการศึกษา เป็นกำลังใจให้ตลอดเวลา ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนนิสิต และคุณทิพย์สุดา ดวงแก้ว ที่คอยห่วงใย เป็นกำลังใจผู้วิจัย ให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนตลอดระยะเวลาที่ศึกษา สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณกัลยาณมิตรร่วมสถาบันทุกท่าน ที่ทำให้ผู้วิจัยได้มีประสบการณ์ที่ดีที่สุดในช่วงหนึ่งของชีวิต คุณค่า และประโยชน์อื่นใดที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
แนวคิดเหตุผลและสมมุติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
โรงพยาบาลทั่วเขตภาคเหนือ.....	11
ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล.....	12
ความหมายประสิทธิผลของทีม.....	13
แนวคิดประสิทธิผลของทีมการพยาบาล.....	14
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม.....	19
ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	21
ความหมายของการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	21
ความสำคัญของความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	22
แนวคิดทฤษฎีการสอนงาน.....	23
ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล.....	31

ภาวะผู้ตาม.....	32
ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม.....	33
ความสำคัญของภาวะผู้ตาม.....	33
รูปแบบของผู้ตาม.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม.....	36
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีม การพยาบาล.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	73
สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผลการวิจัย.....	74
ข้อเสนอแนะ.....	84
รายการอ้างอิง.....	86
ภาคผนวก.....	97
ภาคผนวก ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิ จดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....	98
ภาคผนวก ข หนังสือขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	100
ภาคผนวก ค จริยธรรมการวิจัย.....	104
ภาคผนวก ง ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	106
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	115



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต ภาคเหนือ.....	52
2	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และประสิทธิผลของทีมการพยาบาล เมื่อ นำไปทดลองใช้และเมื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่าง.....	59
3	จำนวน และร้อยละของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน.....	64
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือจำแนกตามรายด้าน.....	65
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของ ความสามารถในการสอนงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ จำแนกตามรายชื่อ.....	67
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ จำแนกรายชื่อ.....	70
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้า หอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ.....	72

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	รูปแบบผู้ตาม.....	35
2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	49



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบันทำให้รัฐบาลมีรายได้ของงบประมาณจากการจัดเก็บภาษีน้อยลง มีผลให้รัฐบาลมีนโยบาย งบประมาณทางด้านการศึกษาพยาบาล ซึ่งโรงพยาบาลทั่วไป ในเขตภาคเหนือ ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับโรงพยาบาลอื่นๆ ทั่วประเทศ จากการศึกษาข้อมูลด้านงบประมาณของโรงพยาบาลน่าน พบว่างบประมาณที่ได้รับ ไม่เพียงพอกับการให้บริการผู้ป่วยที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น โดยข้อมูลแผนประมาณการรายรับรายจ่ายปีงบประมาณ 2553 เพื่อจัดทำแผนปีงบประมาณ 2554 พบว่าค่ารักษาพยาบาลในปีงบประมาณ 2553 ได้รับประมาณ 364 ล้านบาท ขณะที่รายจ่าย มีประมาณ 416 ล้านบาท (ฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์โรงพยาบาลน่าน, 2553) ส่วนจำนวนผู้รับบริการในปี 2552 และ 2553 มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นจาก 263,050 ราย (ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน, 2553) เป็น 272,095 ราย (ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน, 2553) นอกจากนี้สภาพปัญหาทางเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้ประชาชนกลับมาใช้บริการโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาน้อยเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลเอกชน จึงทำให้โรงพยาบาลของรัฐต้องเร่งพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับการยอมรับในการให้บริการที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานแก่ประชาชน โดยการบริหารงานภายใต้งบประมาณที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีระบบสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างรวดเร็ว ประชาชนรับรู้ข่าวสารโดยผ่านทางระบบเครือข่ายการสื่อสารได้ง่าย รับรู้ถึงสิทธิของตนเองเพิ่มขึ้น มีความคาดหวังในการรักษาพยาบาลเพิ่มสูงขึ้น มีการร้องเรียนเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น สถิติการชดเชยผู้เสียหายของหลักประกันสุขภาพแห่งชาติในปี 2547-2551 พบว่ามีมากถึง 1,450 เรื่อง คิดเป็นเงินชดเชยมากถึง 151 ล้านบาท (ผู้จัดการออนไลน์, 2551: ออนไลน์) รายงานสถานการณ์การร้องเรียนผู้ประกอบการวิชาชีพพยาบาล ของสภาการพยาบาล ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ป่วยมีแนวโน้มสูงขึ้น (สำนักพยาบาล, 2551) ส่งผลให้โรงพยาบาลของรัฐต้องพัฒนาคุณภาพการบริการของตนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยการพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ ความสามารถ และทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) พบว่าประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปสังกัด

กระทรวงสาธารณสุขเขตภาคเหนืออยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.83$ ) แต่ยังไม่อยู่ในระดับสูงสุดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของทีมพยาบาลในหอผู้ป่วยยังไม่บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้จากข้อมูลรายจ่ายสำหรับค่าสาธารณูปโภคโรงพยาบาลน่านพบว่า มีจำนวนเพิ่มขึ้นดังนี้ ปีงบประมาณ 2551 จำนวน 8,010,556 บาท (ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน, 2551) ปี 2552 จำนวน 9,266,929 บาท (ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน, 2552) และปี 2553 จำนวน 13,135,828 บาท (ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน, 2553) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีก แสดงให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรด้านสาธารณูปโภคของโรงพยาบาลยังมีโอกาสพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาถึงประสิทธิผลของทีมการพยาบาลที่ผ่านมามีพบว่ามาส่วนใหญ่ศึกษาในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคอื่น แต่ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือยังพบว่ามี การศึกษาน้อย ซึ่งภาคเหนือมีวัฒนธรรมแตกต่างจากภาคอื่น ส่งผลให้มีพฤติกรรม การแสดงออกและการรับรู้แตกต่างกัน (Hellriegel et al., 2002) ดังนั้นการศึกษาดังกล่าวถึงประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป ในเขตภาคเหนือจึงมีความสำคัญ เพราะทีมการพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพยาบาลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ายิ่งในความสำเร็จขององค์กร หอผู้ป่วยต้องอาศัยพลังงานจากพยาบาลเป็นหลักเพื่อที่จะสามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพ ในฐานะผู้นำ และผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิผลของทีมให้อยู่ในระดับสูงสุดต่อไป

ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ ตลอดจนได้ผลผลิต และผลลัพธ์ที่ดีมากจากการบริหารจัดการขององค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินประสิทธิผลขององค์กรถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากองค์กรต้องการทราบว่าองค์กรของตนมีประสิทธิผลอยู่ระดับใด (Kreitner and Kinicki, 2007) เพื่อที่จะได้ทราบแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำหรับประสิทธิผลของโรงพยาบาลต้องเริ่มจากประสิทธิผลของหน่วยงานต่างๆรวมกัน โดยเฉพาะในหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานย่อยขององค์กรพยาบาล ที่ให้บริการกับผู้รับบริการ โดยตรง และเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานบริการสุขภาพ เป็นจุดแห่งการสร้างสรรค์งานคุณภาพ เป็นภาพรวมของการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งการทำงานของพยาบาลในหอผู้ป่วยจะประสานความร่วมมือกันในลักษณะของทีมการพยาบาล ทีมการพยาบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะตัดสินผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล และโรงพยาบาล เพราะผลงานมากกว่าร้อยละ 50 เป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพยาบาล

ประสิทธิผลของทีม (Team effectiveness) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ทีมมีความมั่นคงสมาชิกมีความพึงพอใจ และมีความยึดมั่นผูกพันต่อทีม (Hill and McSane, 2008) ซึ่งการประเมินประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ Robbins (2001) ประกอบด้วย 1) การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ประสานความร่วมมือกันปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการบริการ และ 2) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) การใช้ทรัพยากรด้วยต้นทุนต่ำสุด ทีมการพยาบาลที่สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม ย่อมส่งผลทำให้ประสิทธิผลของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของโรงพยาบาลที่มีงบประมาณสนับสนุนจากรัฐอย่างจำกัด ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของ Robbins (2001) จึงเหมาะสมในการนำมาประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาลในยุคปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ ความสามารถในการสอนงาน และภาวะผู้ตาม (Hackman and Wageman, 2005; Laschinger et al., 2000; Blackshear, 2003; Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008)

การสอนงาน (Coaching) เป็นการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ปฏิบัติ สามารถทำงาน และคิดค้นวิธีพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Kanter, 1993; Kreitner and Kinicki, 2007; Hunt and Weintraub, 2007) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีม ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง (ประไพ อริยะประยูร และ ยุพิน อังสุโรจน์, 2548) การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลวิชาชีพ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของทีมการพยาบาล (วรรณฤดี เชาวศรีกุล และบุญใจ ศรีสถิตย์นราทร, 2546) จากการศึกษาของ ชีรภัทร แสนบุคคา (2546) พบว่าประสบการณ์ของพยาบาลจบใหม่โรงพยาบาลทั่วไป มีความรู้สึกเครียดจากการประสานงาน จากการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง และจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจึงสามารถเป็นผู้สอน และชี้แนะให้พยาบาลที่จบใหม่เข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมได้ พยาบาลวิชาชีพจึงควรได้รับการชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง บนพื้นฐานแหล่งความรู้จากพยาบาลที่มีประสบการณ์เพื่อให้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน แนวคิดความสามารถในการสอนงาน ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communications) การเข้าถึงได้ง่าย (Accessibility) ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ (Promotes learning) และสร้างความไว้วางใจ (Trusting) (Hunt and Weintraub, 2007) จากการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจซึ่งกัน และกันมีผลทำให้การรักษา และบริการพยาบาลมีคุณภาพ (Laschinger et al., 2001; Rosentein, 2002) ความไว้วางใจในตัวผู้นำจะเป็นตัวสัมประสิทธิ์การทำงานถึงผลสำเร็จของทีม (Dirks, 2000) ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการสอนงานและจากการศึกษาของ

Duygulu and Ciraklar (2008) พบว่าการสอนงานของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม จึงกล่าวได้ว่าการสอนงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ประสิทธิผลของทีมเพิ่มสูงขึ้น

ภาวะผู้ตาม เป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์, 2545) จึงนับได้ว่าผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องอาศัยพลังงานของผู้ตามในการผลิตหรือบริการเป็นหลัก สำหรับการปฏิบัติงานของทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยพยาบาลวิชาชีพได้แสดงบทบาททั้งผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่แสดงสลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์ตลอดเวลา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ; Kelley, 1988) จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีส่วนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินพันธกิจเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น ส่วนผู้ปฏิบัติงานมีส่วนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินพันธกิจร้อยละ 80 (Tomy, 2000) องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันต้องอาศัยพยาบาลที่มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้วยเพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (บุญใจ ศรีสฤติชัยนรากร, 2551) คุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลจึงเป็นที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย (สายสิณีย์ เลิศพรรัักษ์, 2548) ส่งผลต่อการพยาบาลที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายหอผู้ป่วย จากการศึกษาของ Kelley (1988) พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีภาวะผู้ตามประกอบด้วย 1) ความสามารถในการบริหารตนเอง โดยสามารถควบคุมตนเอง ทำงานได้ดีโดยปราศจากการควบคุมใกล้ชิดจากผู้บริหาร 2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 3) มุ่งเน้นสร้างความสามารถ และพัฒนาไปสู่ผลสูงสุดของงาน 4) ความกล้าแสดงออก ทั้งด้านความคิด ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นทีมการพยาบาลที่ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพที่มีคุณลักษณะภาวะผู้ตาม จะสามารถพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิผลของทีมสูงขึ้น Gibson et al.(1991) กล่าวถึงลักษณะของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติที่มีความสามารถในการบริหารตนเอง และรับรู้ในความสามารถของตน จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีความพึงพอใจในผลงานของตน จากการศึกษาพบว่าความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม (Aube and Rousseau, 2005) และความสามารถในการทำงานของสมาชิกทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล (วรรณฤดี เชาวศรีกุล และบุญใจ ศรีสฤติชัยนรากร, 2546) นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย (พรจันทร์ เทพพิทักษ์, 2548 ; ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และ บุญใจ ศรีสฤติชัยนรากร, 2547)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยให้เป็นตัวแปรที่มุ่งนำสู่การพัฒนา สำหรับตัวแปรที่คาดว่า เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ได้แก่ ความสามารถในการสอนงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ หากพบว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน พยาบาล สามารถนำมาเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในระดับต่างๆของโรงพยาบาล นำไปพัฒนา และ ดำเนินการ เพื่อยกระดับประสิทธิผลของโรงพยาบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม ต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ ตามการรับรู้ของ พยาบาลอยู่ในระดับใด
2. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ ทีมงานพยาบาลหรือไม่ และมีความสัมพันธ์ในระดับใด
3. ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล หรือไม่ และมีความสัมพันธ์ในระดับใด

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ตาม การรับรู้ของพยาบาล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ ประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีม การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

## แนวเหตุผลและสมมุติฐานการวิจัย

ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลของความพยายามของแต่ละบุคคลในการทำงานร่วมกัน และช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Robbins, 2001) ซึ่งการบริหารให้เกิดประสิทธิผลของทีมต้องอาศัยทั้งผู้นำ และผู้ตาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมมีมากมายหลายปัจจัยด้วยกัน

ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วย (Coaching) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล เนื่องจากการสอนงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ถูกชี้แนะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกับการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติกิจกรรม จะส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยน และพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่คุณภาพการบริการ และผลสำเร็จขององค์กร (Kivimaki, 1995) ความสามารถในการสอนงาน ประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) 2) ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ (Promotes learning) 3) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communications) 4) การเข้าถึงได้ง่าย (Accessibility) 5) การสร้างความไว้วางใจ (Trusting) (Hunt and Weintraub, 2007) จากผลการวิจัยพบว่า การสอนงานให้ผลดีต่อทั้งผู้สอน และผู้ได้รับการสอน มีประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนา (Sekerka and Chao, 2003) และการสอนงาน (Coaching) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีม (Hackman อ้างถึงใน Conger and Riggio, 2007) จากการศึกษาของ Duygulu and Ciraklar (2008) พบว่าการสอนงานของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม ดังนั้นความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วย น่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง ผู้ตามที่มีความเพียรพยายาม สามารถพึ่งพาตนเอง สามารถแก้ไขปัญหา และบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ผลของการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลร่วมกันในการทำงาน ด้วยความสามารถ และทักษะที่แตกต่างกัน ผสมผสานกันอย่างพอเพียง เป็นส่วนสำคัญของทีมที่มีประสิทธิผล ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพที่มีภาวะผู้ตามจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งภาวะผู้ตามตามแนวคิดของ Kelley (1988) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการบริหารตนเอง 2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ 4) ความกล้าแสดงออก จากการศึกษาของ Aube and Rousseau (2005) พบว่าความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม จากการศึกษาของ วรณฤดี เชาว์ศรีกุล และบุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2546) พบว่า ความสามารถในการทำงานของสมาชิกทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล



นอกจากนั้นจากการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2547) พบว่าภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ดังนั้นกล่าวได้ว่าภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพน่าจะมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

จากแนวเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานดังนี้

1. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ
2. ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

#### ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 15 แห่ง

#### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **พยาบาลวิชาชีพ** หมายถึง พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี ซึ่งได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ สาขาการพยาบาล และผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่อยู่ปัจจุบันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ไม่ได้ครองตำแหน่งทางการบริหาร และปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ

2. **ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล** หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วย ประเมินจากแนวคิดของ Robbins (2001) ประกอบด้วยประสิทธิผลของทีมการพยาบาล 2 ด้าน คือ 1) การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ผลลัพธ์ตามมาตรฐานวิชาชีพ การพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับจากการให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ และมาตรฐานตามวิชาชีพการพยาบาลของสมาชิกทีมการพยาบาล

2.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ อย่างประหยัดไม่สิ้นเปลือง คำนึงถึงความจำเป็น

ในการใช้ การจัดเก็บการบำรุงรักษาให้คงสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

**3. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาล ต่อความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสอนงานให้กับพยาบาลวิชาชีพ ตามแนวคิดของ Hunt & Weintraub (2007) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การเข้าถึงได้ง่าย และด้านการสร้างความไว้วางใจ

3.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การรับรู้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ และอดทนต่อความเครียด รวมทั้งใช้สติในการแก้ไขปัญหา

3.2 การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ (Promotes learning) หมายถึง การรับรู้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาทักษะการทำงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพเกิดการเรียนรู้ และมีความคิดสร้างสรรค์

3.3 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communications) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยนำความรู้วิทยาการใหม่ ๆ มาถ่ายทอดแก่พยาบาลวิชาชีพ และเป็นผู้รับฟังที่ดี

3.4 การเข้าถึงได้ง่าย (Accessibility) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเอื้อความสะดวกในการให้พยาบาลวิชาชีพเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษา ขอความช่วยเหลือ และคำชี้แนะ

3.5 สร้างความไว้วางใจ (Trusting) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถ ในการคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพมาเป็นสมาชิกทีมอย่างยุติธรรม และให้โอกาสพยาบาลวิชาชีพประเมินปัญหา และร่วมแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

**4. ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ** หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติของพยาบาลวิชาชีพในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ที่สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมการพยาบาล ซึ่งประเมินจากการรับรู้ของพยาบาล โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร (2547) ซึ่ง สร้างตามแนวคิดของ Kelley (1988) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการบริหารตนเอง 2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) การมุ่งมั่นสร้างความสามารถ 4) ความกล้าแสดงออก

5.1 ความสามารถในการบริหารตนเอง หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ และสามารถทำงานได้ดี มีความรับผิดชอบต่องาน มีการจัดระเบียบ

เพื่อให้งานสำเร็จ รู้จักนำความสามารถของคนมาใช้อย่างเต็มที่ จนงานประสบความสำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้าหอผู้ป่วย

5.2 ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรืองานที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายพิเศษ ด้วยความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องาน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี เพราะคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมการพยาบาล และมีส่วนร่วมในการทำให้ทีมการพยาบาลบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

5.3 การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพเป็นผู้ที่ใฝ่พัฒนาตนเอง โดยการใฝ่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ สนใจการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ มุ่งพัฒนาความสามารถของตนให้มีความรู้ความชำนาญพิเศษในงานที่ปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ พัฒนามาตรฐานการทำงานอยู่เสมอ จนได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน

5.4 ความกล้าแสดงออก หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับหัวหน้า และหน่วยงานของตน กล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบ กล้าที่จะทักท้วงหรือสอบถามถ้าพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ขัดกับคุณธรรม และจริยธรรม

6. **โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ** หมายถึง โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุขที่อยู่ในส่วนภูมิภาคเขตภาคเหนือ (เขต 15 – เขต 18) มีจำนวนเตียงที่สามารถรับผู้ป่วยได้ตั้งแต่ 121 -500 เตียง

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลการทำงานของทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วย
2. บุคลากรพยาบาลสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญ และนำเสนอแนวคิดตามลำดับดังนี้

1. โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ
2. ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล
  - 2.1 ความหมายของทีมการพยาบาล
  - 2.2 ความหมายประสิทธิผลของทีม
  - 2.3 แนวคิดประสิทธิผลของทีมการพยาบาล
  - 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม
3. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 3.1 ความหมายของการสอนงาน
  - 3.2 ความสำคัญของความสามารถในการสอนงาน
  - 3.3 แนวคิดทฤษฎีการสอนงาน
  - 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล
4. ภาวะผู้ตาม
  - 4.1 ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม
  - 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้ตาม
  - 4.3 รูปแบบของผู้ตาม
  - 4.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม
  - 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ

โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือเป็นสถานบริการสาธารณสุขของรัฐ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีขีดความสามารถรองรับมาจากโรงพยาบาลศูนย์ รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง และชนบทถัดจาก โรงพยาบาลชุมชน ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในตัวเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ มีที่ตั้งตามการแบ่งส่วนราชการใน 4 เขต (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย, 2552) ดังนี้

เขต 15 โรงพยาบาลนครพิงค์เชียงใหม่ โรงพยาบาลลำพูน โรงพยาบาลศรีสังวาลย์

เขต 16 โรงพยาบาลพะเยา โรงพยาบาลเชียงคำ โรงพยาบาลแพร่ โรงพยาบาลน่าน

เขต 17 โรงพยาบาลพระเจ้าตากสิน โรงพยาบาลแม่สอด โรงพยาบาลเพชรบูรณ์  
โรงพยาบาลสุโขทัย โรงพยาบาลศรีสังวร สุโขทัย

เขต 18 โรงพยาบาลอุทัยธานี โรงพยาบาลกำแพงเพชร โรงพยาบาลพิจิตร

กองโรงพยาบาลภูมิภาค (2543) ได้อธิบายลักษณะขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลทั่วไปไว้ดังนี้ ลักษณะของโรงพยาบาลทั่วไป เป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียง 120-500 เตียง มีขีดความสามารถรองรับมาจากโรงพยาบาลศูนย์ รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง และชนบทถัดจากโรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในตัวเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ มีลักษณะการให้บริการแบบผสมผสาน คือให้บริการ ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการป้องกันโรค ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และด้านการฟื้นฟูสภาพ ให้บริการด้านวิชาการ การจัดอบรมแก่บุคลากรทางด้านกายภาพ และสาธารณสุขประเภทต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาวิจัยทางเทคนิค และงานวิจัยบริการสาธารณสุข

ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลทั่วไป (กองโรงพยาบาลภูมิภาค, 2543) มีดังนี้

1. ให้บริการสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิ (Primary medical care) ทติยภูมิ (Secondary medical care) และ ตติยภูมิ (Tertiary medical care) โดยให้บริการผสมผสาน (Integrated service) ทั้งด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ รวมทั้งการให้บริการแก่ผู้ป่วยที่ต้องการแพทย์ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งส่งต่อมาจากโรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลทั่วไปตามขั้นตอนการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ และยังให้บริการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมือง และพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

2. ให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขในระดับต่ำกว่า และสูงกว่าปริญญาตรี ภายในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดจนการให้บริการฝึกอบรมแก่ประชาชนให้มีความรู้เรื่อง สุขภาพอนามัย

3. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการวิจัยด้านสาธารณสุขเพื่อวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และ พัฒนางานสาธารณสุขของประเทศให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนทั้งชาติมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี และมีสุขภาพดีถ้วนหน้า

4. ให้การสนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขระดับรอง คือ ระดับอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน

การจัดแบ่งงานของโรงพยาบาลทั่วไป แบ่งเป็น 3 กลุ่ม(กองโรงพยาบาลภูมิภาค, 2543) คือ

1. กลุ่มบริหารจัดการ ประกอบด้วยงานที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้งานของกลุ่มเทคนิค เฉพาะ และกลุ่มอื่นๆ ดำเนินตามเป้าหมาย

2. กลุ่มเทคนิคเฉพาะทาง ประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติในเชิงวิชาชีพหรือวิชาการ เฉพาะทางที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติหรือกลุ่มสายงานหลักตามบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงาน ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร และเจ้าหน้าที่เทคนิคเกี่ยวข้องกับการแพทย์ และ การสาธารณสุข เช่นงานในลักษณะเวชกรรมทั่วไป อายุรกรรม ศัลยกรรม พยาธิวิทยา รังสีวิทยา เป็นต้น

3. กลุ่มที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างกลุ่มบริหารจัดการ และงานเทคนิคเฉพาะทาง และมี หน้าที่เป็นแกนกลางหรือตัวประสานงาน และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ของกลุ่มงานอื่นๆ ให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย เช่น ลักษณะงานของฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายโภชนาการ และ ฝ่ายเวชกรรมสังคม เป็นต้น

ทีมการพยาบาล มีลักษณะผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการ และเทคนิคเฉพาะทาง ซึ่ง ทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป มีการจัดโครงสร้างงานของกลุ่มการพยาบาลตามนโยบาย โครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับเมื่อปี พ.ศ. 2546 โดยกำหนดให้กลุ่มการพยาบาลมี โครงสร้างทีมการพยาบาล ดังนี้ คือ งานผู้ป่วยนอก งานอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัด งาน ผู้ป่วยใน ซึ่งประกอบด้วย แผนกอายุรกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกศัลยกรรมกระดูก แผนกสูติ-นรี เวชกรรม แผนกกุมารเวชกรรม แผนกจักษุ โสต สอ นาสิก แผนกอภิบาลผู้ป่วยหนัก และหอผู้ป่วย พิเศษ (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย, 2547)

## 2. ประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล

### 2.1 ความหมายของทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาล หมายถึง กลุ่มบุคลากรทางการพยาบาล ที่ต่างระดับความรู้ มาปฏิบัติงานร่วมกันในการดูแลผู้ป่วย ในหอผู้ป่วยโดยพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีมได้รับมอบหมายความรับผิดชอบจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้นำทีมมีหน้าที่มอบหมายงาน นิเทศงาน ประสานงาน และให้ความช่วยเหลือสมาชิกทีม โดยมีการวางแผนการพยาบาล ประเมินผลการพยาบาล และมีการปรับแผนการพยาบาลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่มีคุณภาพ และพึงพอใจในบริการ บรรลุเป้าหมายของการพยาบาลที่กำหนดไว้ (Marquis and Huston, 2006; นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545; รัชณี สุจินทรรัตน์, 2546)

### 2.2 ความหมายประสิทธิผลของทีม

ประสิทธิผลของทีมมีความสำคัญต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของทีม มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลของทีมไว้ดังนี้

Kelly et al. (1991) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทีม ผลลัพธ์ที่เกิดจากสถานภาพของทีม และประสพการณ์การทำงานเป็นทีมของสมาชิกทีม

Kreitner and Kinicki (1992) ให้ความหมาย ประสิทธิผลของทีมไว้ว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ความสามารถในการยอมรับผลผลิตหรือบริการที่ลูกค้ามอบให้ทีม สมาชิกทีมปฏิบัติตามเป้าหมาย มีความพึงพอใจ เต็มใจให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่อง ทีมมีความก้าวหน้ามั่นคง และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

Robbins (2001) ให้ความหมายประสิทธิผลของทีม ไว้ว่าเป็นผลของความพยายามของแต่ละบุคคลร่วมกันในการทำงาน มีการเชื่อมโยง และใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด และประหยัดต้นทุน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม หรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และเพิ่มระดับความพึงพอใจของสมาชิก ซึ่งเป็นความต้องการเป็นที่ยอมรับภายในทีม การมีปฏิสัมพันธ์ และมิตรภาพที่ดีภายในทีม

Hellriegel et al. (2002) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึงผลลัพธ์ที่บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทีมประกอบด้วย

ปัจจัยภายนอก การออกแบบทีม และกระบวนการภายในทีม ประเมินความสำเร็จจากงานที่ปฏิบัติ ในด้านความถูกต้อง รวดเร็ว ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Kreitner and Kinicki (2007) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ทีมได้ผลลัพธ์ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และสมาชิกทีมพึงพอใจในการทำงาน และเต็มใจทำงานร่วมกับทีมต่อไป

Hill and McSane (2008) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ผลการดำเนินงานที่ บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ทีมมีความมั่นคง สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจ และมีความยึดมั่นผูกพัน ต่อทีม

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานของทีมที่บรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า มี ประสิทธิภาพ สมาชิกทีมมีความพึงพอใจ และเต็มใจในการช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่อง

### 2.3 แนวคิดประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ลักษณะของทีมประสิทธิผลของทีม ไว้ดังนี้

2.3.1 วรรณฤดี เชาวศรีกุล (2544) ได้ศึกษาประสิทธิผลของทีมการพยาบาล งานหอผู้ป่วยหนักโรงพยาบาลศูนย์ ประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโดยใช้แนวคิดของ Robbins (2001) โดยประเมินจาก

2.3.1.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่สามารถ ปฏิบัติได้ครอบคลุมมาตรฐานการทำงาน ปฏิบัติงานได้เสร็จตามเวลา คำนึงถึงความพึงพอใจ และ ความต้องการของผู้รับบริการ และบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลแบบองค์รวม ได้รับการพยาบาลด้วยความรวดเร็ว ถูกเทคนิค ป้องกันภาวะแทรกซ้อน ให้การช่วยเหลืออย่าง รวดเร็ว ปลอดภัย ทันต่อเหตุการณ์ และคำนึงถึงการป้องกันโรค การฟื้นฟูสภาพทั้งร่างกาย และ จิตใจ

2.3.1.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการร่วมกันให้บริการ ผู้ป่วยโดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง อย่างประหยัด ไม่สิ้นเปลือง คำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ การจัดเก็บ การบำรุงรักษาให้คงสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา รวมทั้งมีจำนวนสมาชิกเพียงพอในการทำงานร่วมกัน โดยได้ทุ่มเทเวลาให้กับงานเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

2.3.1.3 ความพึงพอใจของสมาชิกทีม หมายถึง ความรู้สึก และพฤติกรรมของ พยาบาลที่มีการปฏิบัติการพยาบาลร่วมกันเป็นทีม ทำให้มีความพึงพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์ และ



มิตรภาพภายในทีม พึงพอใจที่ได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรู้สึกภูมิใจในคุณค่าของความพยายามร่วมกัน สมาชิกไม่เกิดความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความแตกแยกในทีม และมีพฤติกรรมที่ไม่ขาดงานและไม่ลาออกจากงาน

2.3.2 จินตนา วราภาสกุล (2545) ประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์โดยใช้แนวคิดของ Hellriegel et al. (2002) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล มีดังนี้

2.3.2.1 ความถูกต้อง หมายถึง การรับรู้ของพยาบาล เกี่ยวกับคุณภาพของการปฏิบัติการพยาบาลเป็นทีม ในหอผู้ป่วยที่ไม่มีความผิดพลาด ปฏิบัติการพยาบาลด้วยความระมัดระวัง ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือแนวทางที่กำหนด

2.3.2.2 ความรวดเร็ว หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลเกี่ยวกับการพัฒนางานบริการรวดเร็วทันต่อความต้องการของผู้ป่วย การลดระยะเวลาในการทำงานในหน้าที่ของตนเองที่เป็นขั้นตอนให้เสร็จสมบูรณ์ ประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในทีมพยาบาลแต่ละหน้าที่ ลดระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน หรือวงจรพัฒนาคุณภาพ

2.3.2.3 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการ เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของทีมพยาบาลในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และการนำความรู้แนวคิดวิธีการใหม่ๆ ทางการพยาบาล หรือความรู้อื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสามารถกำหนดระยะเวลาที่งานจะเสร็จ ทีมงานมีการสื่อสารซึ่งกันและกัน และเป็นแนวทางเดียวกันทำให้การแก้ปัญหาง่ายขึ้น

2.3.2.4 การลดต้นทุน หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลเกี่ยวกับการลดต้นทุนในการให้บริการพยาบาล ตอบสนองผู้ป่วยให้เร็วกว่าเดิม ลดระยะเวลาในการนอนโรงพยาบาลทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง รวมถึงการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.3.3 ทิพรรัตน์ กลั่นสกุล (2547) ประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง จากแบบสอบถามประสิทธิผลของทีมที่สร้างจากแนวคิดของ Campion et al. (1996) โดยประเมินผลจาก 3 ด้าน ดังนี้

2.3.3.1 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงานของพยาบาล ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ในด้านภาระงานที่เหมาะสม มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พอใจในเงินเดือน และค่าตอบแทน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และมีระบบการประสานงานในหน่วยงานที่ชัดเจน

2.3.3.2 ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของทีมการพยาบาลในการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ งานสำเร็จตรงเวลาที่กำหนด ค่าใช้จ่ายของงานสอดคล้องกับงบประมาณที่กำหนดไว้ และมีผลงานที่สร้างสรรค์

2.3.3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาล โดยหัวหน้าหรือผู้ป่วยซึ่งเน้นคุณภาพของงานที่ถูกต้องไม่มีข้อผิดพลาด ปฏิบัติงานทันเวลา มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และมีการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3.4 Gibson et al. (1991) ประสิทธิภาพสามารถประเมินได้ 3 ระดับดังนี้

2.3.4.1 ประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล เน้นผลการปฏิบัติของพนักงานหรือสมาชิกภายในองค์กร ภาระงานที่ทำเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารใช้เป็นเกณฑ์ในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือใช้ผลตอบแทนอื่น

2.3.4.2 ประสิทธิภาพของกลุ่มหรือทีม เป็นผลรวมของการสนับสนุนของสมาชิกทุกคนในองค์กร

2.3.4.3 ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และของกลุ่มซึ่งมากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และประสิทธิภาพของทีม

การประเมินประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Gibson et al. (1991) มีองค์ประกอบในการประเมิน 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านผลผลิต (Productivity) หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตทั้งปริมาณ และคุณภาพ ตามความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วย ปริมาณของบริการ หมายถึง ความสามารถในการบริการได้เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และคุณภาพของบริการหมายถึง การเปรียบเทียบความต้องการกับความคาดหวังของผู้รับบริการ

2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง จำนวนทรัพยากรที่ใช้เพื่อการผลิตซึ่งวัดจากอัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อน รวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สินค่าใช้จ่ายต่อหน่วยซึ่งมักเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายใน การวัดประสิทธิภาพมักอยู่ในรูปของอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อต้นทุน หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อเวลา

3) ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) สามารถประเมินได้จาก 2 ด้านคือ 1) ด้านความรู้สึก คำนึงถึงความต้องการของบุคคลที่มีต่องาน คือ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ทำให้คนรู้สึกมีคุณค่า มีความหมายต่อองค์กร ต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ให้มีความก้าวหน้าในงาน ต้องการงานที่ใช้ความสามารถ และภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนมีส่วนร่วม 2) ด้านการแสดงออกทางพฤติกรรม ได้แก่ ไม่ต้องการโยกย้ายงาน และไม่มี ความคับข้องใจที่เกิดจากการทำงาน

2.3.5 Kreitner and Kinicki (1992 อ้างถึงใน ราตรี วงษ์ดิษฐ์, 2547) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพของทีม และความสำคัญขององค์กร ได้แก่

2.3.5.1 ผลการดำเนินงาน เป็นผลงานที่ถูกทำให้การยอมรับต่อผลผลิตหรือบริการที่ได้รับจากทีมงาน ประกอบด้วยคุณภาพบริการ ข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจของทีมนั้นมีคุณภาพเนื่องจากผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

2.3.5.2 สมาชิกมีความสามารถดำรงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม เกิดจากสมาชิกที่มีความพึงพอใจในทีมงาน เต็มใจให้ความร่วมมือ และพร้อมให้ความช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มความสามารถ และต่อเนื่อง

2.3.6 แนวคิดประสิทธิผลของทีมนั้นของ Campion et al. (1993) ที่ได้จากการวิจัยลักษณะของทีมนั้นที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของทีมนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.3.6.1 ผลผลิตในงาน (Productivity) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทีมนั้น มีกำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติ ติดตามความสำเร็จสมบูรณ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สำเร็จนำข้อมูลกลับมาทบทวนร่วมกันเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

2.3.6.2 ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ (Employee satisfaction) เป็นความพึงพอใจทั้งลักษณะส่วนบุคคล และทีมงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนั้น

2.3.7 การประเมินประสิทธิผลของทีมนั้นของ Campion et al. (1996) ประเมินได้ 4 ลักษณะ คือ

2.3.7.1 การประเมินโดยสมาชิกทีม

2.3.7.2 การประเมินโดยผู้บริหารภายใน

2.3.7.3 การประเมินโดยผู้บริหารจากภายนอก

2.3.7.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3.8 Robbins (2001) การประเมินประสิทธิผลของทีมนั้น สามารถประเมินได้จาก

2.3.8.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลสำเร็จของทีมนั้น (Team's productivity) หรือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ประสานความร่วมมือกันปฏิบัติที่ทีมรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในผลิตหรือการบริการ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Robbins, 2001) เป็นแนวทางการประเมินความสามารถในการทำงานของทีมนั้นจนบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันมากที่สุด (Hoy and Miskel, 1991) ซึ่งเป้าหมายแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) เป้าหมายที่เป็นทางการ (Official goals) เป็นวัตถุประสงค์ที่กว้างๆ และ 2) เป้าหมายในการปฏิบัติ (Operative goals) แสดงถึงลักษณะงาน และกิจกรรมที่

ปฏิบัติจริง ซึ่งการวัดประสิทธิผลจะวัดจากเป้าหมายในทางปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการ (Daft, 1998 อ้างถึงใน วรณฤดี เซาว์ศรีกุล, 2544)

2.3.8.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายด้วยต้นทุนต่ำสุด หรือ อัตราส่วนผลที่ได้ตามเป้าหมายของทีม ต่อปัจจัยนำเข้า เช่น ผลการทำงานต่อชั่วโมงการทำงาน (Robbins, 2001) ทีมที่มีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิตระดับสูงนั้นเป็นการกระทำรวมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ปัจจัยนำเข้านั้นประกอบด้วย บุคลากร เวลา รวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ หรือผลที่เกิดจากการทำงาน Robbins (2001) ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลที่ได้ตามเป้าหมายของทีมต่อปัจจัยนำเข้าหรือการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งบางแนวคิดปัจจัยนำเข้า หมายถึง ต้นทุนที่ใช้ในการผลิต ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ว่าตัวเงิน

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2543) กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิภาพมี 3 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1) ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างไม่ทิ้งขว้าง หรือการใช้ทรัพยากร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในการผลิตในระดับที่น้อยที่สุด สำหรับการผลิตหรือบริการนั้น ๆ ทำให้ได้ผลผลิตมากที่สุดสำหรับวิธีการผลิตหนึ่ง ๆ หรือบริการรูปแบบหนึ่ง

2) ความคุ้มค่า (Cost effectiveness) ผลิต บริการหรือผลผลิตด้วยต้นทุนหรือ ส่วนผสมของปัจจัยนำเข้าที่ต่ำสุด

3) ประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร (Allocate efficiency) คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระบบ เลือกผลิตผลผลิตต่าง ๆ ที่ให้คุณค่ามากที่สุด ในจำนวนที่เป็นสัดส่วนเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคมากที่สุด

2.3.9 Hackman (2002) ประสิทธิผลของทีม มีองค์ประกอบคือ ปริมาณผลผลิตเป็นที่ยอมรับหรือสูงกว่าที่ลูกค้าต้องการ สมาชิกมีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพิ่มสูงขึ้น และประสิทธิภาพการทำงานในทีมกระตุ้นให้สมาชิกทีมมีความก้าวหน้า และมีสุขภาวะที่ดี

2.3.10 Hackman and Wageman (2005) อธิบายถึง ประสิทธิผลของทีม มี 3 องค์ประกอบ คือ

2.3.10.1 ผลลัพธ์ของทีม ที่ให้เป็นประโยชน์ เช่น ผลผลิต บริการ หรือการตัดสินใจ ที่ให้กับลูกค้า หรือผู้รับบริการดีกว่ามาตรฐาน ทั้งปริมาณ คุณภาพ และทันเวลา

2.3.10.2 กระบวนการที่ทีมนำไปปฏิบัติส่งเสริมสมรรถภาพสมาชิกทีมในการทำงานร่วมกัน

2.3.10.3 ประสพการณ์ในการทำงานร่วมกันในกลุ่มสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และสภาวะที่ดีของสมาชิกทีม

สรุปได้ว่า การวัดหรือการประเมินประสิทธิผลของทีมนั้น ประเมินได้จาก ผู้บริหาร ภายใน ผู้บริหารภายนอก ผลการปฏิบัติงานหรืออาจประเมินจากสมาชิกทีมก็ได้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โดยประเมินจากการรับรู้ของพยาบาล ซึ่งเป็นสมาชิกทีม และแนวคิดประสิทธิผลของทีมมีหลากหลาย ซึ่งประเมินได้จากหลายองค์ประกอบ เช่น การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลผลิตมีคุณภาพ ให้บริการที่รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานของทีมส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานร่วมกันในทีม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกนำแนวคิดของ Robbins (2001) มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาล เนื่องจากมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการได้รับการบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสอดคล้องงบประมาณที่โรงพยาบาลใช้ในการรักษาพยาบาลที่มีอยู่อย่างจำกัด องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของทีมในการวิจัยนี้ เลือกมาเพียง 2 ด้าน คือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีความซับซ้อนของระบบ และโครงสร้างการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับแนวคิด และกลยุทธ์เพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถกำหนดรูปแบบที่แน่นอนผู้บริหารต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มบุคคลหรือทีมในการทำงานจึงมีนักวิชาการที่สนใจศึกษาค้นคว้าว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิผลของทีมซึ่ง Hellriegel et al. (2002), Hackman and Wageman (2005), Ivancevich, Konopaske and Matteson (2008) and Hughes, Ginnett and Curphy (2009) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลของทีมสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทีม ลักษณะของสมาชิกทีมที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมประกอบด้วย

1.1 มีความรับผิดชอบ เมื่อสมาชิกทีมมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และการกระทำของตนทำให้ประสิทธิผลของทีมเพิ่มสูงขึ้น

1.2 มีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ มีความสามารถหลากหลาย เมื่อสมาชิกทีมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ทำให้ทีมสามารถวิเคราะห์ปัญหา และคิดค้นหาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่ง Katz (1964 cited in

Bolon, 1997 อ้างถึงใน สิริพร วิทยานุกูล, 2545) กล่าวถึงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่ขององค์กร และประสิทธิผลขององค์กร

1.3 ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำหน้าที่ของตนเพื่อให้ทีมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จ

1.4 กล้าแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสม มีการแสดงออกถึงความรู้สึก การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น กล้าเสนอความเห็นที่ขัดแย้ง ซึ่งความไม่เห็นด้วยกับกลุ่มบางครั้งมีประโยชน์ และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า

1.5 เปิดใจ การทำโครงการใหม่มักต้องการสมาชิกทีมที่มีความไว้วางใจร่วมในสถานการณ์ใหม่กับสมาชิกทีมใหม่ สมาชิกทีมที่เปิดใจมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.6 อารมณ์มั่นคง สมาชิกทีมที่มีความมั่นคงทางอารมณ์จะได้รับความคาดหวังว่าสามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ

3. การสอนงาน การสอนงานเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้คำปรึกษา และมุ่งให้เกิดความรู้ และทักษะ โดยมุ่งสอนงานเกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีม และสอนงานเมื่อทีมมีความพร้อมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสอนเกิดประโยชน์ เมื่อสมาชิกทีมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย และผลการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนา ทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Morgan, Harkin and Goldsmith, 2005) จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทีมสามารถเพิ่มประสิทธิผลของทีม และองค์กร (Salas, Bower and Eden cited in Hellriegel, 2002)

5. ผู้นำมีการวางแผนเกี่ยวกับบุคคล องค์กร และทีม

6. วัฒนธรรม การดำเนินงานของทีมประกอบด้วยวัฒนธรรมทางสังคม และวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมทางสังคมที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมแสดงออกที่แตกต่างกัน หากสมาชิกทีมมีการเรียนรู้ทำความเข้าใจซึ่งกันจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีม วัฒนธรรมในองค์กรที่ดี เช่น องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการทำงานจะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ทีมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Fishman cited in Hellriegel, 2002) องค์กรที่เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจกับสมาชิกทีม มีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกทีมอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อทีมมีข้อมูลเพียงพอ ต้องมีอำนาจการตัดสินใจ และสามารถแสดงบทบาทได้อย่างอิสระเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการปิด

กั้นการแสดงออก ขาดอำนาจในการตัดสินใจบ่งบอกถึงความไม่ไว้วางใจ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ลดประสิทธิภาพของทีม จากการศึกษาของวราภรณ์ สิริบุษกะ และยุพิน อังสุโรจน์ (2550) พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาตนเองของพยาบาล การสนับสนุนจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งบรรยากาศที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดี จะลดความกังวลขณะปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สนใจใฝ่รู้ ถ้าองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง (Marquardt, 1996 อ้างถึงในวราภรณ์ สิริบุษกะ และยุพิน อังสุโรจน์, 2550)

7. การให้รางวัล โดยทั่วไปมนุษย์ย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานไม่ว่าจะเป็น อาหาร รายได้ และความต้องการความสำเร็จ ซึ่งการสนองความต้องการเหล่านี้ จะออกมาในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ อาทิ ความพยายามต่างๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ และเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งรางวัลแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ รางวัลที่เป็นรูปธรรม และรางวัลที่เป็นนามธรรม (กฤษณ์ โกมลมิศร์, 2546 อ้างถึงใน ราตรี วงษ์ดิษฐ์, 2547) ซึ่งได้แก่ ชื่อเสียง ความภูมิใจ ซึ่งสมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า การให้รางวัลที่เหมาะสม และเสมอภาคทำให้สมาชิกทีมเกิดความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ให้คุณค่ากับงานสูง

สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทีมประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย สมาชิกทีมมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบในงาน การทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีอารมณ์มั่นคง เปิดใจ มีความกล้าแสดงออกติดต่อสื่อสารที่สร้างสรรค์ระหว่างสมาชิกทีม อาจกล่าวได้ว่าสมาชิกทีมที่มีภาวะผู้ตาม ผู้นำมีทักษะการสอนงาน มีการวางแผนเกี่ยวกับบุคคล และทีม วัฒนธรรมองค์กร ที่ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และมีการให้รางวัล

### 3. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติ

#### 3.1 ความหมายของการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติ

บุศริน เอียวลีหยก (2545) ให้ความหมายการสอนงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกลวิธีในการสอนเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีการพัฒนาหรือเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อแก้ไขปัญหา โดยผู้ฝึกสอนใช้ทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม และให้การสนับสนุน การชี้แนะ การเสริมแรง ให้ความมั่นใจ ให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ หรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) กล่าวว่า การสอนงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติสามารถใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Geroy, Wright and Anderson (1998) กล่าวถึงการสอนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบ ให้คำแนะนำ และชี้แนวทางในการแสวงหาความรู้ เพื่อส่งเสริมความสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการสอน วิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งของตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรม และศักยภาพของตนเอง รวมทั้งเสริมความมั่นใจในการทำงานแก่ตนเอง ซึ่งทำให้ผลผลิตขององค์การมีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Megginson และ Clutterbuck (2005) กล่าวถึงการสอนงาน เป็นกระบวนการพัฒนาทักษะเฉพาะอย่าง มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้องมีผู้สอนคอยให้คำแนะนำ ผู้ถูกสอนเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ผู้สอนดูแลเรื่องกระบวนการ รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่ได้จากการสังเกตการณ์แก่ผู้ถูกสอน

Anderson and Anderson (2005) กล่าวถึงการสอนงานทำให้ผู้ถูกสอนได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในระบบที่กำลังเผชิญอยู่ โดยผู้สอนชี้แนะ ทำให้ผู้ถูกสอนมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น

Morgan, Harkin and Goldsmith (2005) กล่าวถึงการสอนงานว่า ช่วยให้ได้รับการสอนเป็นคนเก่ง และทำให้เขาทำได้ดีที่สุด ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามัคคี และทำงานอย่างเต็มความสามารถ

สรุปได้ว่าการสอนงานหมายถึง กระบวนการหนึ่งในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานโดยผู้สอน และผู้ได้รับการสอนร่วมตั้งเป้าหมาย ผู้สอนชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ ให้การสนับสนุน เสริมความมั่นใจ และให้ข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ได้รับการสอนมีความรู้ความเข้าใจ และมีความปรารถนาในการปรับปรุงการพัฒนาพฤติกรรม และศักยภาพของตนเองสามารถทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

### 3.2 ความสำคัญของความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ปวย

การสอนงาน (coaching) ส่วนใหญ่แล้วมักรู้จักกันในนามของผู้ฝึกสอนนักกีฬา เป็นผู้สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจ โค้ชต้องดึงความสามารถ และความมีคุณค่าของนักกีฬาออกมา เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ในสถานการณ์ในอดีต ในการปฏิบัติงานหาก หัวหน้าทีมทำหน้าที่สั่งการ สมาชิกทีมมีหน้าที่ปฏิบัติตาม ซึ่งมีข้อเสียคือ หัวหน้าทีมจะไม่สามารถรับรู้เรื่องราว ความต้องการปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมได้ทุกเรื่อง และสมาชิกทีมก็ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้ (Voss, 1996) ปัจจุบัน หัวหน้าหรือผู้ปวยต้องปรับเปลี่ยนความคิดในบทบาท จากผู้สั่งการ มาเป็นผู้สนับสนุน และให้กำลังใจมากกว่าควบคุม เพื่อให้พยาบาลในทีมดึงศักยภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ปวยจะเป็นการบริหารงานรูปแบบหนึ่งที่ทำนายสำหรับผู้บริหารการพยาบาลในยุคปัจจุบัน



สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาคุณน้อมใจให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550)

### 3.3 แนวคิดทฤษฎีการสอนงาน

3.3.1 Komaki (1986) and Smith, Smoll, & Curtis (1979) cited in Hackman and Wageman (2005) กล่าวถึง การสอนงานมีผลดีกับทีม คือ มีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ซึ่งเน้นเกี่ยวกับการดำเนินงานของทีมให้ดีขึ้น และมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของทีม ช่วยทำการดำเนินงานของทีมบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่ายขึ้น

3.3.2 Laschinger et al. (2001) ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Kanter มีดังนี้ 1) สามารถเข้าถึงข้อมูล 2) ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ 3) เข้าถึงทรัพยากรเมื่อทำงานในเวลาวิกฤต 4) มีโอกาสในการเรียนรู้ และก้าวหน้า และผลลัพธ์ที่ตามมาพบว่า พยาบาลมีความเชื่อมั่น และผูกพันองค์การอยู่ในระดับสูง รู้สึกมีอิสระ และเอาใจใส่ในการดูแลผู้ป่วย

3.3.3 Ennis et al. (2005 cited in Hunt & Weintraub, 2007) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการสอนงานมีดังนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา เข้าใจถึงบุคลิกลักษณะ และปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม เมื่อผู้สอนมีความรู้เรื่องจิตวิทยาทำให้สามารถเข้าใจปฏิกริยาการแสดงออกของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกมีความพร้อม เพราะการสอนงานของหัวหน้าจะได้ผลดีเมื่อสมาชิกทีมหรือผู้ถูกสอนมีความพร้อม (Hackman and Wageman, 2005)

2) มีไหวพริบเฉียบแหลมด้านธุรกิจ การสอนงานในองค์กรด้านธุรกิจ ผู้สอนงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจเพื่อร่วมในการหาแนวทางพัฒนาผู้ถูกสอน เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสามารถพัฒนาองค์กรของตนให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้

3) ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม บทบาท และผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการสอนงานในการวางแผนร่วมกับผู้ถูกสอนในการกำหนดเป้าหมายของการสอนงานเพื่อช่วยให้ผู้ถูกสอนมองเห็น เป้าหมายหรือ โอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีความพยายามในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น

4) ทักษะการสอนงาน ผู้สอนงานต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ถูกสอน และคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งมีหลายขั้นตอน เริ่มต้นด้วยการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้สอนกับผู้ถูกสอนถึงเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุง การประเมินผู้ถูกสอน และ

ทักษะการวางแผนในการพัฒนา ทักษะการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับผู้รับการสอน และทักษะในการยุติการสอนงาน

5) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับการสอนงาน ผ่านการศึกษาเกี่ยวกับการสอนงาน และเข้าใจถึงการสอนงานว่าสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลได้อย่างไร

6) มีบุคลิกลักษณะที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง คิดทางบวก เปิดใจ และมีความยืดหยุ่น การกำหนดทิศทางของเป้าหมาย ความสามารถในการเป็นผู้ให้ความร่วมมือ และมีอำนาจชักจูง อธิบายให้เข้าใจอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีคุณธรรม

3.3.4 ฮอลล์ (2550) กล่าวถึงการสอนงานที่ดีขึ้นกับลักษณะนิสัยเฉพาะตนของผู้สอนงาน และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การสอนงานจะได้ผลดียิ่งขึ้นเมื่อหัวหน้าสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม โดยบรรยากาศในการสอนงานควรมีลักษณะ ดังนี้

3.3.4.1 ทั้งสองฝ่ายให้ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน ซึ่งความไว้วางใจสามารถเกิดขึ้นได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1) การแสดงความเป็นห่วงเป็นใยในชีวิตความเป็นอยู่ และให้ความสนใจในความสำเร็จของอีกฝ่ายหนึ่ง คนทั่วไปจะรู้สึกวางใจผู้ที่ให้ความเอาใจใส่แก่เขามากที่สุด หัวหน้างานที่ดีจะได้รับความไว้วางใจจากลูกน้อง เพราะพวกเขาแสดงถึงความเห็นใจในตัวลูกน้อง ซึ่งความไว้วางใจไม่ได้เป็นผลมาจากการกระทำที่แสดงความเอาใจใส่เพียงครั้งเดียว หากแต่ต้องเป็นการให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขาได้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น และมีโอกาsk้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากขึ้น

2) มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่สอน

3) ทำตามในสิ่งที่พูดเอาไว้ ทำให้ผู้อื่นให้ความเชื่อถือ

4) ไม่ถามข้อมูลที่ถือว่าเป็นความลับของผู้อื่น การพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานถึงปัญหาผลการปฏิบัติงานของเขาอาจเป็นการละลอบละล้วงในเรื่องส่วนตัวที่เขาไม่ต้องการให้เปิดเผย โดยที่หัวหน้างานไม่รู้ หัวหน้างานต้องให้เกียรติลูกน้องในเรื่องที่พวกเขาไม่ต้องการให้กล่าวถึง และไม่ควรมพยายามเข้าสอดครุสอดเห็นในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง แต่หากปัญหาในเรื่องส่วนตัวนั้นกระทบมาถึงผลงานของพวกเขา หัวหน้างานอาจจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวของลูกน้องทางอ้อม แต่ควรให้ลูกน้องที่มีปัญหาต้องการคุยกับหัวหน้างานเองโดยสมัครใจ

3.3.4.2 สมาชิกทีมผู้ถูกสอนมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการสอนงาน หากสมาชิกทีมผู้ถูกสอนไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เนื่องมาจากการสอน เขาอาจจะไม่เอาใจใส่จริงจังกับการเรียนรู้งาน และไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม และผลที่ตามมาคือ ผลงานก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง การมีแผนการสอนอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างชัดเจน และหากเป็นไปได้ควรกำหนดความรับผิดชอบให้อยู่ในรูปตัวเลขที่สามารถวัดได้ อย่างไรก็

ตามการวัดผลการพัฒนาทักษะในบางเรื่องให้อยู่ในรูปของตัวเลขอาจทำได้ยาก หัวหน้างานก็สามารถให้คะแนนแก่คุณภาพของงานที่วัดผลให้อยู่ในรูปของตัวเลขทั้งกรณีก่อน และหลังสอนงานได้

3.3.4.3 สมาชิกทีมผู้ถูกสอนต้องมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนา เมื่อการสอนงานประสานเข้ากับความต้องการที่จะเรียนรู้ของสมาชิกทีมผู้ถูกสอน จะทำให้การสอนงานได้ผลลัพธ์ที่ดี หากสมาชิกทีมผู้ถูกสอนขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ การสอนงานก็จะได้ผลน้อยลง การให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจทำให้สมาชิกทีมผู้ถูกสอนได้เรียนรู้ และพัฒนาตัวเอง ซึ่งการสร้างแรงจูงใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัย ดังนี้

- 1) การมีความเชี่ยวชาญในทักษะการทำงานที่สำคัญถือเป็นประตูไปสู่ความก้าวหน้า
- 2) พนักงานรู้ว่าถ้าเขาทำงานได้ดียิ่งขึ้น พวกเขาก็จะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น
- 3) พนักงานรู้ว่าถ้าพวกเขาไม่เรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น พวกเขาอาจจะมีปัญหาเรื่องงานได้
- 4) ความกดดันจากเพื่อนร่วมงานกระตุ้นให้ทุกคนพยายามทำในส่วนของตนให้ดีที่สุด
- 5) พนักงานได้ทำงานมาถึงจุดที่ทำให้พวกเขาารู้สึกได้เองว่า พวกเขาต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนไปทำงานที่ทำทายมากกว่าเดิม

นอกจากนี้ ฮอลล์ (2550) ยังได้กล่าวถึง การเลี่ยงความผิดพลาดไว้ว่า มีผู้จัดการเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้สอนงานที่ยอดเยี่ยมได้ เพราะผู้จัดการน้อยรายที่เคยได้รับการสอนงานอย่างเป็นทางการหรือได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการสอนงานลูกน้อง การเลี่ยงความผิดพลาดง่าย ๆ ที่อาจช่วยให้หัวหน้างานสอนลูกน้องได้ดียิ่งขึ้น โดยความผิดพลาดเหล่านี้ได้แก่

- 1) การพูดมากเกินไป ผู้จัดการบางคนพูด และสั่งลูกน้องมากเกินไป ในขณะที่ฟังน้อย การสอนงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้เรียนรู้งานจำเป็นต้องมีโอกาสพูดด้วยเช่นกัน ทั้งเรื่องงาน สิ่งที่เป็นปัญหา และความรู้สึกต่องานที่ทำ ผู้สอนงานจะไม่สามารถทราบสิ่งเหล่านั้นได้เลย หากพวกเขาเป็นฝ่ายพูดอยู่ฝ่ายเดียว ซึ่งการแก้ไขได้โดยในช่วงแรกของการสอนงาน ควรอดทนต่อความอยากพูดอยากบอก และอยากสั่งการ หากพูดควรพูดเพื่อตั้งคำถามในสิ่งที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหาของลูกน้องได้กระจ่างขึ้น หรือนำบทสนทนาเข้าสู่ประเด็นจะได้รับข้อมูลสำหรับกรวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
- 2) การไม่ฟังผู้อื่น การทำให้ลูกน้องเล่าปัญหาของเขาออกมาอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้เท่าที่ควร หากไม่สนใจฟังในสิ่งที่เขาพูด การรับฟังผู้อื่นจะทำให้เราสามารถ

เข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้ การแก้ไขได้โดย สลัดความคิดอื่นๆ ออกไประหว่างที่อีกฝ่ายหนึ่งกำลังพูดอยู่ และมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ผู้พูดกำลังบอก

3) การใส่อารมณ์กับลูกน้อง การที่ผู้สอนงานมีอารมณ์เกี่ยวข้องกับราจะ ทำให้ การสอนงานไม่ได้ผลเท่าที่ควร การใส่อารมณ์กับลูกน้องจะเป็นผลให้ลูกน้องสูญเสียความไวเนื้อ เชื้อใจ อีกทั้งทำให้เกิดความหวาดกลัวหรือความรู้สึกไม่เป็นมิตร ทั้งนี้อารมณ์เพียงรูปแบบเดียวที่มี ประโยชน์ต่อการสอนงานลูกน้อง คือ อารมณ์ที่ช่วยสนับสนุน ทำให้ผู้เรียนรู้งานรู้สึกอยากที่จะ เรียนรู้ และพัฒนาการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น การแก้ไขทำได้โดย ตรวจสอบอารมณ์ของตน ก่อนที่จะเริ่มการสอนงานลูกน้อง หากกำลังหัวเสียกับปัญหาต่าง ๆ ในวันนั้น ควรเลื่อนการสอนงาน ออกเป็นวันอื่นแทน

4) ทำให้สมาชิกที่ถูกสอนเกิดความรู้สึกต่อต้านขึ้นมาในขณะที่กำลังสอน งาน เมื่อหัวหน้างานพยายามกระตุ้นสมาชิกที่ถูกสอนให้ทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เขามีทักษะในการ ทำงานที่ดีขึ้น แต่หากบุคคลนั้นขาดความมั่นใจในตัวเอง หรือไม่ได้เตรียมใจสำหรับเรื่องนั้นมาก่อน ความพยายามที่จะสนับสนุนเขาก็อาจเสียเปล่า การแก้ไขโดย ต้องศึกษาเรื่องจิตวิทยาไว้บ้างเพื่อเป็น ผู้สอนงานที่ประสบผลสำเร็จ โดยในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน หัวหน้าควรมีความเข้าใจในตัว of พนักงาน ทั้งความมุ่งมั่นปรารถนา ความสามารถในการทำงาน แม้แต่สิ่งทีพวกเขาารู้สึกกลัว หากเข้าใจลูกน้องได้อย่างแท้จริง จะสามารถทำให้เขามีความพร้อมที่จะ เรียนรู้ในสิ่งที่สอนให้แก่เขาได้

3.3.4 Hackman (อ้างถึงฮอลล์, 2550) ได้อธิบายการสอนงานที่ดีมีผลดีต่อทีม 3 ประการคือ 1) ช่วยให้สมาชิกทีมทุ่มเทให้แก่การทำงานมากขึ้น 2) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทีมจะทำงาน ได้อย่างเหมาะสม และ 3) การสอนงานช่วยให้สมาชิกในทีมดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้นำทีมที่ดีจะหาโอกาสสอนงานในระหว่างการทำงานได้เสมอเพื่อให้ ลูกน้องทำงานได้ดีขึ้นรวมทั้งช่วยให้สมาชิกทีมสามารถทำงานในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

3.3.5 Winter (2003) กล่าวถึง ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ที่แปลความหมาย วิสัยทัศน์ของ องค์กรได้กว้างไกล เป็นผู้สั่งการ และริเริ่มในการทำกิจกรรม จัดคนเข้าทำงานในจุดที่เหมาะสม

3.3.6 Conger and Riggio (2007) กล่าวถึง ผู้สอนงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือใน การช่วยผู้บริหาร และมีความเข้าใจในด้านธุรกิจ เป็นผู้ที่รู้ว่าควรจะทำอย่างไร มีทักษะในการจัดการ เป็นที่ต้องการของหน่วยงานหรือธุรกิจที่มีการแข่งขัน

3.3.7 Hunt & Weintraub (2007) กล่าวถึงการสอนงานว่าเมื่อมีเงื่อนไขที่เหมาะสม การสอนงานเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

นอกจากนั้นการพัฒนาการสอนงานมีประโยชน์ต่อองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร โดยทำให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันเพิ่มมากขึ้น และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

Hunt & Weintraub (2007) กล่าวถึงความสามารถในการสอนงานประกอบด้วย ทักษะ 1) การตระหนักรู้ตนเอง 2) การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ 3) มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร 4) สามารถเข้าถึงได้ง่าย 5) สร้างความไว้วางใจ

1) การตระหนักรู้ตนเอง (self-Awareness) ผู้สอนสามารถค้นหาจุดอ่อน และจุดแข็งของตนเอง และผู้อื่นในแต่ละสถานการณ์ หัวหน้าหรือผู้ปวดยจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีแสดงออกที่เหมาะสม มักจะเป็นคนตรงไปตรงมา และจริงใจ กล่าวพูดเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตน และยอมรับผิดถ้าการแสดงออกไม่เหมาะสม ใจกว้างในการรับฟังการให้ข้อมูลย้อนกลับตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น ความสามารถในการประเมินตนเอง ได้อย่างถูกต้อง เมื่อเผชิญกับปัญหาจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา (Strickland, 2000 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร, 2550) จึงสามารถทนต่อสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้สอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้ ผู้บริหารที่ตระหนักรู้ในตนเองจะเข้าใจถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของตนเองประเมินได้จากความสามารถควบคุมการกระทำที่ปราศจากการยั้งคิด และทนต่อความตึงเครียดได้

2) ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ (Promotes Learning) หัวหน้าช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้โดยแสดงให้เห็นถึงทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ เป็นผู้ที่มีการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง เป็นผู้ที่มีความรู้เพื่อนำความรู้ที่มีมาถ่ายทอด และชี้แนะให้ผู้ถูกสอนมีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามได้ นอกจากนี้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีการปรับปรุง และพัฒนาในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติทางบวกกับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสามารถใช้คำถามกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดไตร่ตรองถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และหาโอกาสในการแก้ไขในสิ่งต้องพัฒนา

3) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communications) การสอนงานเป็นการสื่อสารแบบสองทางซึ่งเป็นโอกาสเข้าใจความรู้สึก ความเข้าใจ และปัญหาของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้สอนงานสามารถช่วยแก้ปัญหา และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง มีโอกาสอธิบายถึงเป้าหมาย การดำเนินงาน และความคาดหวังจากองค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และโอกาสในภายหน้าเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอมีประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และดำเนินงานในทีมซึ่งส่งผลดีต่องาน (Rasker, Post, and Schraagen, 2000 Cited in Hinds and Kiesler, 2002) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงหลักการติดต่อสื่อสาร ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร, 2550)

(1) ผู้ส่งข่าวสาร ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการส่งข่าวสาร และเข้าใจเนื้อหาข่าวสารที่ต้องการส่งไปให้ผู้รับข่าวสารอย่างแจ่มแจ้ง

(2) เนื้อหาข่าวสาร ต้องมีความถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริงมีความชัดเจน กระชับ และเหมาะสมกับระดับความรู้ของผู้รับข่าวสาร

(3) วิธีการติดต่อสื่อสาร ต้องเป็นรูปแบบ และวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ รวมทั้งเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นอกจากนี้ควรพิจารณาว่าควรเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เป็นทางการ หรือวิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

(4) จังหวะหรือเวลา ต้องติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับกาลเทศะ โดยส่งข่าวสารไปให้ผู้รับข่าวสารในโอกาสที่เหมาะสม ไม่พูดสอดแทรกในขณะที่คนอื่นพูด

(5) ถ้อยคำ เลือกใช้ข้อความ ประโยค สำนวน และคำที่เข้าใจง่าย สุภาพ และเหมาะสมกับสถานภาพทางสังคมของผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร สะกดคำถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ พูดด้วยสำเนียงที่ชวนฟัง เสียงดังพอเหมาะ ได้รับความสนใจผู้ฟัง และออกเสียงควบกล้ำชัดเจน

(6) จริยธรรมการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งข่าวมีจริยธรรมในการติดต่อสื่อสาร ไม่ส่งข่าวสารที่เป็นเท็จ จงใจหลอกลวง และจงใจทำให้ผู้รับข่าวสารรู้สึกเสียใจ และเข้าใจผิด

(7) ผู้รับข่าวสารต้องมีจิตใจเป็นธรรม ไม่มีอคติต่อผู้ส่งข่าวสาร และมีความตั้งใจรับข่าวสาร และถอดรหัสข่าวสาร หรือ มีทักษะการฟัง การรับฟังจะทำให้หัวหน้ารู้ข่าวสารต่างๆ จากผู้อื่น ซึ่งหัวหน้าสามารถนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อวางแผน การทำงานทั้งของตนเอง และสมาชิกทีม นอกจากนี้การรับฟังจะทำให้หัวหน้างานรับรู้ความคิด ความรู้สึก รวมทั้งปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น ซึ่งหัวหน้างานจะได้มีข้อมูลเพียงพอในการกำหนดแนวทาง และเลือกแนวทางที่เหมาะสมถูกต้องในการแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4) การเข้าถึงได้ง่าย (Accessibility) หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถเปิดโอกาสให้เข้าพบได้โดยตรงเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการคำแนะนำ และให้เวลาในการสอนงานเมื่อมีความจำเป็นต้องได้รับการสอนงาน หากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเวลาน้อย สอนงานด้วยการบอกผู้ปฏิบัติอย่างเฉพาะจงว่าต้องทำอะไรบ้างหรือต้องทำอะไร อาจเรียกว่าเป็นการสั่งงาน ซึ่ง วิธีดังกล่าวมานั้น เป็นการสอนงานที่บั่นทอนแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (ฮอลล์, 2550) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องแผนการสอนงานอย่างเป็นทางการเพื่อให้เวลาการสอนงานเนื่องจากต้องมีเวลาในการศึกษาข้อมูลผู้ปฏิบัติงาน และเนื้อหาในการสอน มีเวลาในการสอน และติดตามผลการสอน การให้เวลาในการสอนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และได้ผลลัพธ์ที่ดี

5) การสร้างความไว้วางใจ (Trusting) การสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศที่เป็นมิตรจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจเป็นวิธิต่างหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธภาพ

ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งความไว้วางใจตามแนวคิดของ Mink, Owen and Mink, 1993 อ้างถึงในจารุพรรณ ติละยุทธโยธิน (2544) มี 3 แบบ ดังนี้

(1) ความไว้วางใจตามพันธสัญญา (Contract Trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูด และกระทำ ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญโดยผู้สร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานกับผู้อื่นจะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้

(2) ความไว้วางใจโดยเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือสัมพันธภาพ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้ไม่เกิดความไว้วางใจ และสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ ความไว้วางใจแสดงออกโดยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกัน โดยแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

(3) ความไว้วางใจทางกายภาพ (Physical) ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าร่างกาย และจิตใจเป็นสิ่งต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยผู้ปฏิบัติงานจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคง และวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

Robbins (2001) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างบรรยากาศความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้โดยฝึกปฏิบัติดังนี้

(1) ฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย (practice openness) การเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจ การให้ข้อมูล มีเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อความชัดเจน และอธิบายหลักการเหตุผลของการตัดสินใจ ไม่ปิดบังข้อมูล และปัญหาที่เกิดขึ้น

(2) มีความยุติธรรม (Be fair) ก่อนตัดสินใจหรือทำสิ่งใดควรพิจารณาว่าผู้อื่นรับรู้ถึงความไม่มียอคติ และความเสมอภาคได้อย่างไร ให้การยกย่องเมื่อสมควรได้รับ และให้ความเสมอภาคในการให้รางวัล

(3) พูดตรงตามความรู้สึกของตนเอง (Speak your feelings) การเปิดเผยถึงความรู้สึกของผู้อื่นได้รับรู้ และเข้าใจ ทำให้ได้รับการยอมรับมากขึ้น

(4) บอกความจริง (Tell the truth) การรับรู้ที่ได้รับทราบสิ่งที่ได้รับฟังเป็นความจริงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ

(5) แสดงออกถึงความคงเส้นคงวา (Show consistency) บุคคลจะต้องการสิ่งที่สามารถทำนายได้ ให้เวลากับสิ่งที่มีคุณค่า และความเชื่อของตน และเมื่อทราบถึงเป้าหมาย ให้ปฏิบัติตามด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย จะนำไปสู่การได้รับความไว้วางใจ

(6) รักษาคำมั่นสัญญา (Fulfill your promises) ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทั้งการกระทำ และคำพูด

(7) นำไว้วางใจ (Maintain confidence) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือ และไว้วางใจได้ เช่น เมื่อบุคคลมาแล้วเกี่ยวกับเรื่องของตนเองก็จะไม่ต้องการให้ผู้รับฟังไปเปิดเผยข้อมูลของตนเองกับผู้อื่น

(8) พิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate competence) ทำให้บุคคลอื่นชื่นชม และมีความเคารพนับถือ โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านอาชีพ และเทคนิคต่างๆ ให้ความสนใจในการพัฒนาการสื่อสาร การต่อรอง และทักษะระหว่างบุคคลของตนเอง

3.3.8 Wright (2003) กล่าวถึง การเป็นผู้สอนงานที่ดี สามารถเริ่มด้วยการปฏิบัติ 3 ข้อ ดังนี้

1) รับฟัง (Listen) การสนทนาระหว่างคู่สนทนาการฟังด้วยความตั้งใจสิ่งที่คู่สนทนาพูด ว่าเรื่องที่พูดได้บอกอะไร ความหมายของสิ่งที่พูด ทบทวนสิ่งที่ได้รับฟังกับคู่สนทนา เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจได้ถูกต้อง มีสมาธิในการฟัง ไม่ด่วนสรุปถึงการแก้ปัญหา สบตาผู้พูด และแสดงพฤติกรรมเห็นด้วยหรือคล้อยตามกับผู้พูดเป็นระยะ

2) ใช้ความเงียบ (Silence) ส่วนใหญ่เวลาเรารับเรื่องเราจะเห็นว่าการเงียบเป็นการสูญเสียเวลาที่มีค่า จึงทำให้เร่งหาข้อสรุปอย่างรวดเร็ว โดยไม่อดทนรอเวลาเพื่อหาข้อสรุป ควรใช้ความเงียบเพื่อครุ่นคิดถึงสิ่งที่ต้องการบอกมากกว่าตอบในแบบของตนหรือถามขณะที่ผู้สนทนากำลังพูดอยู่

3) คิดเชิงบวก (Unconditional positive regard) เรามักจะคิดเกี่ยวกับคู่สนทนาหรือเนื้อหาก่อนที่จะการสนทนาจะเริ่มขึ้น ให้พยายามละจากสมมุติฐาน และให้พิจารณาคู่สนทนาในเชิงบวก ซึ่งหมายถึงการให้คุณค่าความเป็นมนุษย์ และเคารพในความคิดเห็นถึงแม้ว่าจะแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้ฟัง

3.3.9 Riddle (2008) ทักษะของผู้สอนงาน

1) สามารถเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในทีม และการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีสิ่งที่เกิดขึ้นในทีมอยู่ตลอด เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิด และการทำงานของกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสอนงาน

2) เข้าใจความถึงสามารถของกลุ่มว่า ใครมีความสามารถด้านไหน และ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

3) ใช้ภาษาที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามที่ผู้สอนชี้แนะได้อย่างถูกต้อง

4) มีจริยธรรม เมื่อหัวหน้าเป็นผู้ที่มีจริยธรรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่น และให้ความไว้วางใจ



5) มีไหวพริบทางธุรกิจ เนื่องจาก การสอนงานให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานในแวดวงด้านธุรกิจที่มีการแข่งขัน ผู้สอนต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

สรุปได้ว่า การสอนงานมีประโยชน์ต่อประสิทธิผลของทีมเนื่องจากทำให้สมาชิกทีมทุ่มเทให้กับงาน มั่นใจได้ว่าทีมทำงานได้เหมาะสม และช่วยให้สมาชิกทีมนำความสามารถออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าที่สำคัญมีดังนี้ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่สอนความรู้เกี่ยวกับองค์การและการสร้างความก้าวหน้า มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับการสอนงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ มีทักษะการติดต่อสื่อสาร มีเวลาในการสอนงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง คิดบวก มีความยืดหยุ่น และสามารถสร้างความไว้วางใจ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสอนงานมีหลายแนวคิด ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดความสามารถในการสอนงานของ Hunt & Weintraub (2007) มาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยการตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communications) การเข้าถึงได้ง่าย (Accessibility) ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ (Promotes learning) และการสร้างความไว้วางใจ (Trusting) เนื่องจากมีความครอบคลุมทักษะหลายด้าน มีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้กับการนำมาใช้ในองค์การที่ไม่ใช่ธุรกิจหรือโรงพยาบาลได้และสอดคล้องกับบริบทการทำงานของ หัวหน้าหรือผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

### 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วยมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทีม หัวหน้าหรือผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีความรู้ความเข้าใจในงาน รู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน และเป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในทีมการพยาบาลมากที่สุด ทำให้มีเวลาสำหรับการสอนงานพยาบาลมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น เมื่อหัวหน้าหรือผู้ป่วยมีความสามารถในการสอนงานจะช่วยให้ สมาชิกทีมที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือสมาชิกทีมที่ยังขาดความเข้าใจในแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการทำงานที่ถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของทีม หัวหน้าที่มีความสามารถในการสอนงานด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อสอนงานพยาบาลซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทางทำให้หัวหน้ารับฟังความคิดเห็น ความรู้สึก หรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถใช้คำถามเพื่อกระตุ้นให้พยาบาลที่รับการสอนได้มีโอกาสคิด และเข้าใจ สามารถมองเห็น พฤติกรรมการทำงานของตนในปัจจุบัน ร่วมกันการวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และหาทางแก้ปัญหากัน

เกิดขึ้นร่วมกัน ทำให้พยาบาลผู้รับการสอนเห็นโอกาสในความก้าวหน้า ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Hunt & Weintraub, 2007) ความสามารถในการสอนงานในด้านการสร้างความไว้วางใจ หัวหน้าที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับพยาบาลจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน จากการศึกษาของ Dirks (2000) พบว่าความไว้วางใจผู้มาเป็นตัวสัมพันธ์การทำนายผลสำเร็จของทีม ( $\beta = .44, p < .05$ ) ทำให้ทีมทุ่มเทให้กับงาน และช่วยให้สมาชิกทีมนำความสามารถออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ (Hackman อ้างถึงใน ฮอลล์, 2550) อีกทั้งเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความปรารถนา และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้ลูกน้องมีมูลค่า (Value) ในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนงานจะพิจารณาตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และมีส่วนช่วยตอบสนองให้พวกเขาสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) เมื่อหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีความสามารถในการสอนงาน ทำให้พยาบาลมีความไว้วางใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน ทำให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างแก่พยาบาล จะทำให้พยาบาลมีความเครียดในงานลดลง มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจในงาน รวมทั้งทำให้ผลผลิตขององค์กรมีคุณภาพ (สายสมร เฉลยกิตติ, 2544; Davies, Laschinger, & Andrusyszyn, 2006; Kramer & Schmalenberg, 2003; Laschinger, et al., 1999; Manojlovich & Laschinger, 2002; Morrison, Jones, & Fuller, 1977 อ้างถึงในบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550) และจากการศึกษาของ Duygulu & Ciraklar (2008) พบว่าการสอนงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากผลวิจัยพบว่า หากหัวหน้าหรือผู้ช่วยได้รับความไว้วางใจจากพยาบาลจะทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน รวมทั้งทำให้ประสิทธิผลของหรือผู้ช่วยเพิ่มขึ้น (จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2545) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยสามารถช่วยให้พยาบาลมีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น มีความร่วมมือ และตั้งใจทำงานเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการทำงานมากขึ้น

#### 4. ภาวะผู้ตาม

ในการดำเนินงานของทุกองค์กร และการทำงานเป็นทีมย่อมประกอบด้วยผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งมีบทบาทความสำคัญ และต้องทำงานร่วมกันเสมอเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจึงต้องการทั้งผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือมีภาวะผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ภาวะผู้ตามจึงมีสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมพยาบาล

#### 4.1 ความหมายของผู้ตาม และภาวะผู้ตาม

มีผู้ให้ความหมายของผู้ตาม และภาวะผู้ตาม ดังนี้

Kelley (1988) กล่าวถึง ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำ และองค์การ

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2548) กล่าวว่าผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่แสดงบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนรับคำสั่ง และรับมอบหมายงานจากผู้นำเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้ตามคือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้นำให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่แสดงถึงความเข้มแข็ง มีความคิดเป็นของตนเอง ไม่คืออื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทน ไม่แข็งข้อต่อผู้บังคับบัญชา

พวงรัตน์ บุญญาบุรณรัตน์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง สิ่งที่ควรมีเพื่อการแสดงบทบาทของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงต่อกลุ่มหรือองค์กร หรือ อีกนัยหนึ่งสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร หรือตามวิสัยทัศน์

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2551) กล่าวว่าภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำรวมทั้งไม่คัดค้าน และเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่มีความรับผิดชอบในงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเป็นของตนเอง กล้าแสดงออกเต็มใจ และสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

#### 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคล 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในการทำงานนั้นผู้นำ และผู้ตามต้องทำงานเคียงคู่กันเสมอ ความก้าวหน้าในงานของผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ตาม Bass (1981 อ้างถึงใน ลดาวัลย์, 2545) ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรจะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้นั้นต้องอาศัย บทบาทของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีภาวะผู้ตามนั่นเอง หากบุคคลเหล่านั้นได้รับการพัฒนา และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่

ของตนเองก็จะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มืออยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญ และความจำเป็นอย่างมาก รวมทั้งองค์การหรือหน่วยงานการพยาบาล ก็จำเป็นต้องสร้างให้ผู้ตาม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปในทิศทางเดียวกับการความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งก็จะส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ในการแข่งขันหรือการสร้างความสำเร็จได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น องค์การหรือหน่วยงานการพยาบาลควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะของการเป็นผู้ตามที่ดี เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม และสร้างแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่การปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ให้แก่องค์การ

พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในทีมการพยาบาลต้องแสดงบทบาททั้งผู้นำทีมการพยาบาล และบทบาทผู้ตามหรือสมาชิกทีม ซึ่งส่วนใหญ่จะมีบทบาทของสมาชิกทีม ภาวะผู้ตามเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี เมื่อพยาบาลมีภาวะผู้ตามย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของ Kelley (1988) พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่ผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย 4 คุณลักษณะคือ มีความสามารถในการบริหารตนเอง มุ่งมั่นในการทำงาน มุ่งเน้นสร้างความสามารถ และความกล้าแสดงออก เนื่องจากการปฏิบัติงานของพยาบาลนั้น มีความสำคัญต่อชีวิต และความปลอดภัยของผู้รับบริการ พยาบาลจึงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ สามารถดำเนินงานได้โดยไม่มีผู้มาจัดการควบคุม สามารถแก้ปัญหาเมื่อพบปัญหาที่เกิดขึ้นได้ซึ่งการบริหารจัดการตนเองได้นั้นทำให้พยาบาลได้พัฒนาตนเอง ได้นำศักยภาพออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้รักงาน รักองค์การ ทำให้งานขององค์การในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546) พยาบาลควรเสริมสร้างความรู้ความสามารถของตนเองให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถให้บริการได้อย่างปลอดภัย และมีคุณภาพ เกิดความคิดวิธีปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพ (Cooper, 1980) นอกจากนี้ต้องกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งการเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีของทีม และการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นของสมาชิกทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีม (Parker, 1990) ส่งผลให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย

### 4.3 รูปแบบของผู้ตาม

Robert Kelly ได้จำแนกรูปแบบผู้ตาม (Followership pattern) เป็น 5 รูปแบบ (Kelly, 1992 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรรากูร, 2550) ดังนี้



ภาพ รูปแบบผู้ตาม (Kelly, 1992 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรรากูร, 2550)

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Sheep) หมายถึง ผู้ตามที่เชื่องช้า ไม่กระตือรือร้น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่พยายามพึ่งพาตนเอง ทำงานตามคำแนะนำ และคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยไม่คิดริเริ่มด้วยตนเอง ทำงานให้แล้วเสร็จในลักษณะที่เรียกว่า “เช้าขาม เย็นขาม” เป็นผู้ตามที่ถูกชักจูงได้ง่าย

ผู้ตามแบบยอมตามเห็นด้วยเสมอ (Conformist หรือ Yes people) หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ และไม่มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา จึงเห็นด้วย คล้อยตาม น้อมรับ และทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยไม่ได้แย้งใดๆ ไม่ติดตามผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการที่ตนเองได้กระทำ

ผู้ตามแบบรู้รักษาตัวรอด (Survivors) หมายถึง ผู้ตามที่ทำตัวเหมือนน้ำ คอยปรับตนเองให้อยู่รอดอย่างปลอดภัยในทุกๆสถานการณ์ เข้าทำนองสุภาษิต “รู้รักษาตัวรอดเป็นยอดดี”

ผู้ตามแบบปรปักษ์ (Alienated followers) หมายถึง ผู้ตามที่ชอบอิสระ พยายามพึ่งพาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม แต่ขาดศิลปะในการแสดงบทบาทผู้ตามให้

เหมาะสมกับกาลเทศะ โดยแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ไม่ประนีประนอม คอยจับผิด และวิจารณ์ผู้บังคับบัญชา

ผู้ตามที่มีภาวะผู้ตาม (Effective followers) หมายถึง ผู้ตามที่มีความเพียรพยายาม ชอบอิสระสามารถพึ่งพาตนเอง สามารถแก้ไขปัญหา และบริหารจัดการงานที่ได้รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความภักดี ให้ความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความคิดริเริ่มสูง จึงเป็นที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ผู้ตามประเภทนี้เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้ตาม (Followership) หรือเป็นผู้ตามแบบที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary follower)

#### 4.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตาม และภาวะผู้ตาม

4.4.1 Kelley (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการดังนี้

1) ความสามารถในการบริหารตนเอง (self-management) ผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามเป็นผู้ที่มีสามารถวางแผนการทำงาน และควบคุมการทำงานให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด ทำงานได้โดยอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น และสามารถทำงานได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องมีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน มีความรับผิดชอบต่องาน เป็นผู้ที่มีมองเห็นในความสามารถของตนเองว่ามีเช่นเดียวกับความสามารถของผู้นำ Hackman (1986 cited in Wageman, 2001) อธิบายถึงข้อบ่งชี้ความสามารถในการบริหารตนเองประกอบด้วย 1) มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน 2) มีความกระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลเพื่อให้ทำงานได้ดี และ 3) สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องตามสถานการณ์ ความสามารถในการบริหารตนเอง เป็นทักษะที่สำคัญของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมในทีม เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) ผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตาม เป็นผู้ที่มีเจตนาที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ มีความตั้งใจทำงาน เต็มใจอุทิศตนเพื่อองค์กร ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรค มีความมานะ มีความพยายามคิดค้นแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นให้งานแล้วเสร็จ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ (competence and focus) ผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามที่มุ่งเน้นสร้างความสามารถ เป็นผู้ที่ชอบพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญพิเศษ มี

ความใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คิดค้นนวัตกรรมสำหรับใช้ในงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสร้างกำลังใจแก่ตนเองในการกระทำสิ่งต่างๆ ใ้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนปรารถนา

4) ความกล้าแสดงออก (Courage) ผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามเป็นบุคคลที่มีความกล้าแสดงออกถึงความคิดอย่างอิสระ เป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ และต่อสู้เพื่อสิ่งที่คุณเชื่อว่าคุณต้องจนได้รับความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ กล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น และแบ่งปันความสำเร็จแก่เพื่อนร่วมงาน แสดงถึงความยึดมั่นในจริยธรรม และความถูกต้อง ถ้าพบว่าผู้นำหรือผู้อื่นปฏิบัติสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ก็กล้าที่จะทักท้วงหรือสอบถาม

4.4.2 Lundin & Lancaster (1990) ศึกษาคุณลักษณะที่ดีของผู้ตามที่ดี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้ตามที่ดีประกอบด้วย

- 1) มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 2) เข้าใจองค์กร และมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ
- 3) รอบรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
- 4) มีความรับผิดชอบในงาน รับผิดชอบต่อการกระทำของตน และรับผิดชอบต่อ

การพัฒนาตนเอง

4.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามของ Rose (1995) สรุปได้ 2 แนวคิด ดังนี้

4.4.3.1 แนวคิดดั้งเดิมให้ความหมาย ผู้ตาม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องทำงานหนัก
- 2) ไม่สามารถนำสติปัญญาใช้ได้ โดยปราศจากผู้ชี้แนะหรือการควบคุมจากผู้อื่น
- 3) เต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำทั้งด้านความคิด การปฏิบัติ และยอมให้ผู้อื่นควบคุมการทำงาน ของตนอย่างใกล้ชิด
- 4) ไม่สามารถสร้างผลผลิตได้โดยปราศจากการชี้แนะจากผู้อื่น

4.4.3.2 แนวคิดยุคใหม่ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ถือว่าผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำโดยการปรับมุมมองผู้ตามใหม่ ดังนี้

1) ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างตนเอง ให้มีลักษณะของผู้นำ เรียกว่ามีภาวะผู้ตาม ส่วนผู้ที่เฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ไม่สามารถสร้างตนเองให้มีลักษณะของภาวะผู้นำได้นั้น ถือว่าไม่มีภาวะผู้ตาม

2) ผู้ตามมีความกระตือรือร้น เข้าร่วมในกิจกรรมที่มีขึ้นตามสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลง

3) ผู้ตามที่สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้

4.4.4 Brown and Thornborrow (1996 อ้างถึงใน ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์, 2545) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้ตามนั้น ไม่ใช่เกิดมาเพื่อจะเป็นผู้ตาม แต่ต้องเป็นผู้ตามเนื่องจากหลายปัจจัย การเป็นผู้ตามที่มีภาวะผู้ตามนั้นสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของ Yukl (1998) สามารถปฏิบัติโดยมีแนวทางดังนี้

- 1) คั่นหาว่าตนเองได้รับความคาดหวังเรื่องอะไร
- 2) เสนอวิธีการในการแก้ปัญหา
- 3) รายงานให้หัวหน้าทราบเกี่ยวกับการตัดสินใจ
- 4) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนรายงาน
- 5) ขอให้หัวหน้าแจ้งผลการปฏิบัติงาน
- 6) สนับสนุนหัวหน้าเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง
- 7) แสดงความชื่นชม และยอมรับหัวหน้าตามโอกาสที่เหมาะสม
- 8) กล้าแสดงความคิดเห็นในแผนงานของหัวหน้าหากพบความบกพร่อง

4.4.5 Chaleff (1998) อธิบายถึงผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามมี ลักษณะดังนี้

1) มีความรับผิดชอบ (The courage to assume responsibilities) กล้ารับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และองค์การทำงานเต็มความสามารถ มักทำงานโดยเห็นคุณค่าของงาน ทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนด้านความมั่นคง ยึดเอาเป้าหมายขององค์การมาเป็นเป้าหมายในการทำงานของตนเอง สามารถทำงานได้เสร็จทันเวลาที่กำหนด บรรลุตามเป้าหมาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) ให้ความช่วยเหลือ (The courage to serve) ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน เพื่อลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความสามารถทำงานในหน้าที่ให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาสำหรับนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนช่วยผู้บังคับบัญชาคิดวิธีแก้ไขปัญหา มีความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือ

3) แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (The courage to challenge) กล้าประเมินการกระทำของผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง โดยให้ข้อมูลย้อนกลับในทางที่สร้างสรรค์แก่ผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ และเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยแสดงออกจากความรู้สึก นึกคิด และอารมณ์ที่มีเหตุผลของบุคคลเพื่อเปิดเผยให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดเห็นหรือการแสดงความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งเพื่อพิทักษ์สิทธิของตนเอง และพิทักษ์ประโยชน์ของสังคม รวมทั้งประโยชน์ขององค์การ

4) เข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (The courage to participate) ผู้ตามที่มีภาวะผู้ตามต้องกล้าแสดงเข้าร่วมเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเมื่อการ



เปลี่ยนแปลงนั้นๆก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม และก่อประโยชน์ต่อองค์กร โดยร่วมกับผู้บังคับบัญชาวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารทางการพยาบาล และพยาบาล

4.4.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตามของ Kleinsmith and Everts-Rogers (2000) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

4.4.6.1 การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม (Being a team player) มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกทีม สามารถตัดสินใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

4.4.6.2 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Demonstrate a strong work ethic) หมายถึง จุดจุกของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งเร้า ซึ่งเกี่ยวกับแรงขับ และความนึกคิดของบุคคล ถ้าบุคคลมีความต้องการหรือสนใจในสิ่งใดก็จะมุ่งมั่นทำสิ่งนั้น ซึ่งลักษณะของผู้ตามที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเข้มแข็ง ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ไม่เกี่ยงงาน เต็มใจทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงาน ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยคำนึงผลงานมากกว่าเวลาที่ใช้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และไม่กล่าวโทษต่อสถานการณ์ และพฤติกรรมของผู้อื่น มีความมุ่งมั่นที่แสดงออกถึงแรงจูงใจภายในจะแสดงออกถึงความสุข และความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีลักษณะเฉพาะ 3 ด้านคือ

1) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่อองค์กรสูงทำให้มีความมุ่งมั่นต่องาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานทุกอย่างที่องค์กรมอบหมายเพราะเห็นว่าการงานมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรจะมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร

2) มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3) มีความเต็มใจที่จะอุทิศตน เพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร

4.4.6.3 มีความคาดหวังในตนสูง (Adhere to high expectations of self and possess high positive self-regard) เชื่อมั่นต่อตนเองในทางบวกสูง มีความรู้สึกที่ดีต่องาน สนุกในการทำงาน รู้สึกมีทางเลือกที่ดีในความก้าวหน้า มีความชัดเจนในงาน และมีความคาดหวังสูง มีการพัฒนาตนเองโดยเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสม

4.4.6.4 มีทัศนคติที่ดี (Project optimism) เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มีความเบิกบานใจ แสดงออกถึงความเป็นผู้มีภาวะกระตือรือร้นอย่างเหมาะสม ซึ่งในบางโอกาสได้รับมอบหมายสิ่ง

ที่ยังไม่เห็นด้วย แต่จะมองหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือทำในสิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าการคิดว่า เป็นปัญหาหรือคิดว่าเป็นไปไม่ได้ คิดว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์กร และเต็มใจช่วยเหลืองานอื่นๆ แม้ไม่ใช่งานที่ตนได้รับมอบหมาย

4.4.6.5 มีทักษะระหว่างบุคคล (Practice interpersonal Intelligent) จะเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญาต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน มีการแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นผู้ฟังที่ดีโดยตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดจนเข้าใจก่อนที่จะโต้ตอบ แสดงออกต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ตนเองต้องการได้รับ มีอารมณ์ขัน ไม่ทับถมผู้อื่น มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้นำ และผู้ร่วมงาน กล้าแสดงความคิดเห็นในแนวทางที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์

4.4.7 Lussier & Achua (2001) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

- 1) สนับสนุนผู้นำ
- 2) มีความคิดริเริ่ม
- 3) อาสาช่วยเหลือผู้นำโดยไม่ต้องให้ผู้นำขอความช่วยเหลือ
- 4) ร่วมเสนอความคิดเห็นเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา
- 5) เปิดใจรับฟังผลการปฏิบัติงานจากผู้นำ
- 6) เข้าใจงานที่ทำ และมีความรับผิดชอบ
- 7) สำนึกในความช่วยเหลือที่ได้รับจากผู้นำ นับถือ และให้เกียรติผู้นำ
- 8) ให้ข้อมูลที่ตรงตามข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้นำ
- 9) คัดค้านการกระทำของผู้นำในกรณีการกระทำนั้นก่อผลเสียหายต่อองค์กร

หรือเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม

4.4.8 Weiss (2001) ให้แนวคิดว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตาม นั้นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้มแข็ง กล้าหาญสง่าผ่าเผย มีขวัญกำลังใจดี และร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงเรื่องเงิน รวมถึงมีความมุ่งมั่นเพื่อไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสามารถในการบริหารตนเอง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ใฝ่หาความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจงาน มีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาขอเสริมสร้างพลังอำนาจแห่งตน

Weiss (2001) ได้กล่าวถึงบริษัทอุตสาหกรรมกางเกง ยีนส์ลีวาย ภายหลังจากพนักงานได้รับการพัฒนาให้ผลการดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยทำให้กางเกงยีนส์มีจำหน่ายมีจำนวนลดลงหนึ่งในสาม และสามารถจัดส่งกางเกงยีนส์ให้ลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น

กว่าเดิม 10 วันรวมทั้งใช้เวลาลดลงในการซ่อมแซมทางกายยศาสตร์ที่มีค่าหาคือ ใช้เวลาซ่อมแซมเพียง 1 วัน ซึ่งเดิมใช้เวลาซ่อมแซมจำนวน 5 วัน

4.4.9 Blackshear (2003) ศึกษาคุณลักษณะผู้ตามที่ดีจากกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 300 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่ดีได้แก่ 1) ตั้งใจทำงาน และเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน 2) เสริมสร้างพลังอำนาจให้ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานด้วยความเต็มใจ 3) กล้าแสดงความคิดเห็น 4) ตั้งใจทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และกล้าเสี่ยงอย่างมีสติ 5) สามารถแก้ไขปัญหา 6) สามารถบริหารจัดการตนเอง 7) มองโลกในแง่ดี และ 8) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.4.10 Miller (2007 cited in Sullivan and Decker, 2009) อธิบายถึง ภาวะผู้ตามว่า แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการมีส่วนร่วม เป็นการเปลี่ยนแปลงจากผู้ตามที่มีพฤติกรรมวางเฉย (passive) มาเป็นผู้ตามที่มีความกระฉับกระเฉง (active)

2) ด้านความคิด มีการเปลี่ยนแปลงจากขึ้นกับผู้อื่น และไม่วิพากษ์วิจารณ์ มาเป็นมีอิสระทางความคิด และสามารถวิพากษ์วิจารณ์ มีความกล้าหาญที่จะเป็นผู้สนับสนุนทีมหรือผู้นำ

4.4.11 Sullivan and Decker (2009) อธิบายลักษณะผู้ตามที่ดีมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) สามารถชี้นำตนเอง (Self-directed)

2) สามารถบริหารจัดการแก้ไขสถานการณ์เพื่อป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ (Prospective)

3) ให้การสนับสนุนในงาน (supportive)

4) อุทิศตนให้กับงาน (commitment)

5) มีความสามารถในการริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative)

6) มีความเปิดเผย (Candid) และพร้อมที่จะวิพากษ์วิจารณ์ (willing to criticize)

จากการศึกษาสรุปได้ว่าแนวคิดภาวะผู้ตามมีหลายแนวคิดด้วยกันซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น มีความรับผิดชอบในงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ กล้าร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน เปิดใจรับฟังความคิดเห็น มุ่งมั่นในการทำงาน และเต็มใจทุ่มเทให้กับงานและผู้นำในการศึกษารั้วนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แนวคิดภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ Kelley (1988) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ และความกล้าแสดงออก มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ประเมินภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เนื่องจากเป็นแนวคิดร่วมสมัย และสอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ซึ่งสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้โดย

นำแบบสอบถามของลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2547) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ

#### 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

ในทีมการพยาบาลนั้น พยาบาลวิชาชีพมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตาม พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่จะมีบทบาทเป็นผู้ตาม ลักษณะของงานพยาบาลต้องรับผิดชอบต่อชีวิตมนุษย์ซึ่งต้องอาศัยความถูกต้อง และแม่นยำในการให้บริการพยาบาล คุณภาพของงานหรือประสิทธิผลของทีมการพยาบาลต้องอาศัยผู้ปฏิบัติ การที่พยาบาลวิชาชีพจะปฏิบัติงานมีคุณภาพมาตรฐานนั้นส่วนสำคัญต้องมาจากพยาบาลวิชาชีพมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถที่จะบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมถึงงานที่หัวหน้ามอบหมายพิเศษ โดยไม่ต้องมาคอยหัวหน้าหรือผู้ป่วยนิเทศหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ให้การสนับสนุนหัวหน้าเพื่อให้งานสำเร็จ กล้าแสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ และเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะดังกล่าวว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล พวงรัตน์ บุญญานุรัตน์ (2546) กล่าวว่า ผู้ตามที่แสดงบทบาทของผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงต่อองค์กรได้นั้น จะสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถทำงานแบบชี้นำตนเอง จะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ (Fisher, 1993; Macy et al., 1990) จากการศึกษาของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ในโรงพยาบาลศูนย์พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยสอดคล้องกับการศึกษาของ พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2548) ในโรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย นอกจากนี้ วรมน เดชเมธาวิพงศ์ (2544 อ้างถึงในสายสินธุ์ เลิศพรรัักษ์, 2548) กล่าวถึงเมื่อบุคคลอุทิศตนให้กับองค์กรแล้วจะเกิดคุณประโยชน์กับองค์กรดังนี้คือ 1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) ผู้ที่อุทิศตนให้กับงานในระดับสูงจะมีอัตราการขาดงานต่ำ 2) อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) 3) ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization effectiveness) บุคลากรที่อุทิศตนให้กับองค์กร จะมีความเกี่ยวพัน และผูกพันอย่างมากต่องานจะเห็นว่างานคือ หนทางที่ตนเองสามารถทำประโยชน์เพื่อองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของทีมการพยาบาล

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฬารัตน์ เกิดนิม (2546) ศึกษาผลการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ต่อความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อน และหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ และใช้แบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 30 คน พบว่าความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลหลังจากได้รับการสอนจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ สูงกว่าก่อนได้รับการสอนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05

ฉฉาธร ปราณมนตรี และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความสามารถในการทำงานของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ความสามารถในการทำงานของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = .724$ )

โชติกา นำศรีสกุลรัตน์ (2546) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลัง และผลการปฏิบัติงานโดยมีความรู้สึกได้รับพลัง และแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถตนเองเป็นตัวแปรกำกับ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานแผนกขายของบริษัทสรรพสินค้าเซ็นทรัล ใช้แบบสอบถาม 315 ชุดพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r = .15, p < .01$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังรายด้านการเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการเป็นผู้สอน และด้านการแสดงความห่วงใย และการมีปฏิสัมพันธ์กับทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r = .13, .16, .13$  และ  $.12$  ตามลำดับ  $p < .01$ )

วรรณฤดี เชาว์ศรีกุล และ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความสามารถในการทำงาน ความหลากหลายในบทบาท และความยืดหยุ่นของสมาชิกทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 74 ทีม (471 คน) ที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหนักโรงพยาบาลศูนย์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความสามารถในการทำงาน ความหลากหลายในบทบาท และความยืดหยุ่นของสมาชิกทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

( $r = .77, .78$  และ  $.72$  ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ปานกลางกับบุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพควบคุมตนเอง และบุคลิกภาพอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ ความสามารถในการทำงาน ความหลากหลายในบทบาท และความยืดหยุ่นของสมาชิกทีม และบุคลิกภาพควบคุมตนเอง สามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของทีมการพยาบาลได้ร้อยละ 73

ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยกลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 362 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.001$  ( $r = .657$ )

ประไพ อริยะประยูร และยุพิน อังสุโรจน์ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความเข้มแข็งอดทน การสอนงาน กับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 332 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าการสอนงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  ( $r = .47$ )

ประนต จิรัฐติกาล (2547) ศึกษาผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ การวิจัยกึ่งทดลอง เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลก่อน และหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และเปรียบเทียบความพึงพอใจระหว่างกลุ่มที่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 26 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองกับกลุ่มทดลอง กลุ่มละ 13 คน และพยาบาลประจำการทุกคนที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นๆ จำนวน 226 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 116 คน กับกลุ่มควบคุม 110 คน โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการตามแนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าก่อนได้รับการสอนแนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในกลุ่มที่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$

สิริพร วิทยนุกูล (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง กับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 317 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัย

พบว่าผู้ตามที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=596, p<.01$ )

สุนีย์ โพธาราม (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำชั้นยอดของหัวหน้าหอผู้ป่วยการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 361 คน พบว่า ภาวะผู้นำชั้นยอดรายด้านการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน การชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน การสนับสนุน และการให้กำลังใจ การเสริมแรงทางบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ( $r = .484, .465, .554$  และ  $.572$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Mathieu and Marthineau (1993) ศึกษาถึงผลของการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล โดยทำการวิจัยเชิงทดลอง กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 215 คน ซึ่งรับการฝึกตามโปรแกรมพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง จำนวน 15 ครั้ง ภายใน 8 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า หลังทดลอง นักศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าก่อนการทดลอง ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P< .05$ ) นอกจากนี้ยังพบว่า ประสิทธิภาพของบุคคลมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับผลการปฏิบัติงาน ( $r=.529, P<.05$ )

Laschinger et al. (2000) ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจขององค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อความยึดมั่นผูกพันของพยาบาล โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากพยาบาลแคนาดา จำนวน 412 คน พบว่าการพยาบาลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีระดับความไว้วางใจขององค์กรระดับสูงและความยึดมั่นผูกพันระดับสูงซึ่งจากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการผลิตของพนักงาน จึงเสนอว่าการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความไว้วางใจในองค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร

Laschinger et al. (2001) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง และด้านจิตใจกับความพยายามอย่างเต็มที่ในงานพยาบาล เพื่อขยายแนวคิดของ Kanter โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลแคนาดา จำนวน 404 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับมากกับความพยายามอย่างเต็มที่ในงานพยาบาล และความพึงพอใจในงาน

Sekerka and Chao (2003) ศึกษาประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงาน และความสัมพันธ์ของการสอนงานต่อกระบวนการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่าง เป็นแพทย์ผู้ทำหน้าที่สอนงาน 13 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 มีสมาชิก 7 คน กลุ่มที่ 2 มีสมาชิก 6 คน โดยกลุ่มแรกใช้เทคนิคให้ภาพสะท้อนต่อการสอน กลุ่มที่ 2 ใช้เทคนิคการเรียนรู้ด้วยบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า การ

ให้ภาพสะท้อนมีความสัมพันธ์กับการสอนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05เช่นเดียวกับการเรียนรู้การเรียนรู้ด้วยบุคคลกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์พบว่า การสอนงานโดยกลุ่มเพื่อนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้วยการสนับสนุนให้มีเวลาในการให้ภาพสะท้อน และให้การเรียนรู้ ซึ่งการสอนงานโดยกลุ่มเพื่อนให้ผลดีต่อทั้งผู้สอน และผู้ได้รับการสอน มีประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนา

Aube and Rousseau (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีม และประสิทธิผลของทีม: บทบาทของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันในงาน และพฤติกรรมการให้การสนับสนุน กลุ่มตัวอย่าง 74 ทีมที่ทำงานในองค์กรของแคนาดา 13 แห่ง พบว่า ความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันในงานลดความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีม และผลการปฏิบัติงานของทีม นอกจากนี้ พฤติกรรมการให้การสนับสนุนนำมาซึ่งความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมกับผลการปฏิบัติงานของทีม

Hechanova, Alampay and Franco (2006) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยวิจัยเชิงสำรวจ จากกลุ่ม ตัวอย่าง เป็นพนักงานโรงแรม หน่วยบริการด้านอาหาร พนักงานธนาคาร พนักงานศูนย์รับโทรศัพท์ และพนักงานสายการบิน จำนวน 954 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ( $r = 0.50$  และ  $r = 0.12$  ตามลำดับ)

Duygulu and Ciraklar (2008) ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม และบทบาทภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากสมาชิกทีมที่ทำงานทั้งด้านธุรกิจ และไม่ใช่ด้านธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกทีมฟุตบอล ทีมวอลเลย์บอล ทีมฟิสิกแดนซ์ ทีมที่ทำงานในโรงภาพยนตร์ และในโรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งหมด 149 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Sooksan Kantabutra (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้นำ และผู้ตามกับความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้จัดการ พนักงาน และลูกค้าร้านขายเสื้อผ้าที่เมืองซิดนีย์ประเทศออสเตรเลีย จากผู้จัดการจำนวน 111 คน พนักงาน 148 คน และลูกค้าจำนวน 214 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำ และผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน

Dirks (2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำกับผลสำเร็จของทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกทีมกีฬาบาสเก็ตบอล NCAA ซึ่งอาศัยอยู่ทางแถบตะวันตกของอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม และสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ สมาชิกจากทีมบาสเก็ตบอล 30 ทีมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด



355 คน พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวสัมประสิทธิ์การทำนายผลสำเร็จของทีม ( $\beta = .44$ ,  $p < .05$ )

Weisband (Cited in Hinds and Kiesler, 2002) ศึกษาในนักศึกษาด้านธุรกิจที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย Northeastern university 15 ราย และจาก Southwestern university 51 ราย จำนวน 66 ราย เข้าร่วมโครงการระยะสั้นเพื่อเผยแพร่การทำงานเป็นกลุ่มใช้เวลาดำเนินโครงการตั้งแต่คัดเลือกทีมถึงสิ้นสุดโครงการ 36 วัน วัดผลโดยใช้แบบสอบถามก่อน และหลังร่วมโครงการ พบว่า self-awareness ของกลุ่มเป็นตัวสัมประสิทธิ์การทำนายถึงผลการปฏิบัติงานทั้งก่อน ( $\beta = .20$ ,  $p < .05$ ) และหลังร่วมโครงการ ( $\beta = .40$ ,  $p < .05$ ) และผู้นำที่ริเริ่ม other awareness เป็นตัวสัมประสิทธิ์การทำนายผลการปฏิบัติงานของทีม ( $\beta = .46$ ,  $p < .01$ )

Sarmiento, Laschinger and Iwasiw (2003) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความรู้สึกเห็นคุณค่า และความพึงพอใจในงาน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูพยาบาลใน Canadian community colleges จำนวน 89 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความรู้สึกเห็นคุณค่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -.50$ ) และความรู้สึกเห็นคุณค่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับการเข้าถึงทรัพยากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = -0.48$ ) และการได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = -0.43$ )

Pearsall and Ellis (2006) ศึกษาเรื่องผลของสมาชิกทีมที่มีความมั่นคงต่อผลการดำเนินงานของทีม และความพึงพอใจในงาน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา 64 ทีม จำนวน 268 คน จากมหาวิทยาลัย Southwestern เข้ารับการสอนความรู้ กระบวนการประมาณ 30 นาที หลังจากนั้นให้ฝึกเล่นเกมส่ในการใช้ยานพาหนะแล้วให้ตอบแบบสอบถามนิสัยที่มั่นคงตามแนวคิดของ Holtgraves (1997) แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามแนวคิดของ Ellis et al. (2003) ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกทีมที่มีนิสัยที่มั่นคงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $r = .30$ )

Hunt & Weintraub (2007) ได้นำการสอนงานมาใช้ในแผนกการพยาบาลใน Children's Hospital Boston ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาด 342 เตียง มีพยาบาลวิชาชีพมากกว่า 1,200 คนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการธำรงรักษาคคน และเพื่อเตรียมพยาบาลที่มีความสามารถให้เป็นผู้นำทางการพยาบาลต่อไป การริเริ่มใช้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การประเมิน และวางแผน การฝึกสอนทักษะ และติดตามเมื่อสิ้นสุดทางหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า การสอนงานมีประโยชน์ในการเรียนรู้สิ่งที่ยังไม่เคยรับรู้มาก่อน และเมื่อได้รับการสอนงาน และได้รับโอกาสในการพัฒนา ส่วนใหญ่จะรู้สึกมีความสุขเมื่อมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งขึ้น และพวกเขาต้องการที่จะเป็นผู้นำ แต่ยังคงต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนอยู่ นอกจากนี้การพัฒนาทักษะการสอนมีประโยชน์ต่อการต่อรอง และการจัดการความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับแพทย์ ครอบครัวย และผู้บริหารอื่นๆในโรงพยาบาล ทำให้มีความไม่พึงพอใจในการสื่อสารเกิดขึ้นน้อยมาก และส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจ

Shin and Park (2009) ศึกษาผลกระทบของความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่มกับความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถกับผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเกาหลี จำนวน 249 คน และ 42 ทีม โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่มร่วมกับขีดความสามารถของกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในระดับกลุ่ม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ทั้งหมด สรุปได้ว่าประสิทธิผลของทีมการพยาบาล สามารถประเมินได้จากการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins, 2001) เป็นการประเมินประสิทธิผลของทีมที่สอดคล้องกับปัญหาในการดำเนินงานของทีมการพยาบาล และการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล การที่ทีมการพยาบาลจะมีประสิทธิผลได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ซึ่งจากองค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย การสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของ Hunt & Weintraub (2007) เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวได้กล่าวถึงการสอนงานได้ครอบคลุมบทบาทที่สำคัญ ซึ่งการสอนงานตามแนวคิดนี้มีความเหมาะสมในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคที่มีการแข่งขัน และมีความขาดแคลนพยาบาล และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลตามแนวคิดของ Kelley (1988) มีความเหมาะสมกับบริบทของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยน่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ผู้วิจัยจึงเลือกนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### ความสามารถการสอนงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1. การตระหนักรู้ตนเอง
2. การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิด  
การเรียนรู้
3. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
4. การเข้าถึงได้ง่าย
5. การสร้างความไว้วางใจ

Hunt & Weintraub (2007)

### ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins (2001)

### ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ

1. ความสามารถในการบริหารตนเอง
2. ความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ
4. ความกล้าแสดงออก

Kelley (1988)

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ (Correlation study) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ จำนวน 15 แห่ง มีจำนวนพยาบาลวิชาชีพทั้งหมด 4,199 คน (สำรวจโดยการโทรศัพท์สอบถามจากฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลแต่ละแห่งในเดือนธันวาคม 2552)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกันในทีมการพยาบาล เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรของ Yamane (1973 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2547) ใช้ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง  
สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{4,199}{1 + 4,199(0.05)^2}$$

$$n = 365$$

ซึ่งคำนวณได้ 365 คน เพื่อป้องกันการสูญหาย และความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล จึงได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 5 (เดชาวุฒิ นิตยสุทธิ, 2534) รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 383 คน

ขั้นตอนที่ 2 จำแนกโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ตามการแบ่งเขตของกระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละเขตมีจำนวนโรงพยาบาลดังนี้ เขต 15 มี 3 โรงพยาบาล เขต 16 มี 4 โรงพยาบาล เขต 17 มี 5 โรงพยาบาล เขต 18 มี 3 โรงพยาบาล เพื่อสุ่มตัวอย่างในแต่ละเขต ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยจับฉลากแบบไม่แทนที่ ใช้อัตราส่วน 1:2 รวมมีทั้งหมด 9 โรงพยาบาล (ดังตารางที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ทั้ง 9 โรงพยาบาล โดยคำนวณตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละโรงพยาบาลให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามที่กำหนดไว้ รวม 383 คน โดยมีวิธีการคำนวณตามสัดส่วนตามสูตร (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2547)

$$\text{ขนาดตัวอย่าง} = \frac{n \times n_1}{N}$$

$n_1$  = จำนวนประชากรแต่ละโรงพยาบาล

$n$  = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล (ตารางที่ 1)

ขั้นตอนที่ 4 สุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลโดยทำการสุ่มหอสู้ป่วยแต่ละแผนกที่ให้บริการในแต่ละโรงพยาบาล คือ แผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม ศัลยกรรมกระดูก และข้อแผนกอายุรกรรม แผนกกุมารเวชกรรม แผนกหออสูป่วยหนัก แผนกสูป่วยพิเศษ แผนกจักษุ โสต ศอ นาสิก ด้วย วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับฉลาก กำหนดอัตราส่วน 1 : 2 กรณีมีหอสู้ป่วยเดียวให้ถือว่าเป็นหอสู้ป่วยที่เป็นตัวแทน และคำนวณกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพในหอสู้ป่วยที่ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 ปีขึ้นไป ตามสัดส่วนของจำนวนประชากรของแต่ละหอสู้ป่วย เมื่อได้จำนวนแล้วทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยการจับฉลากชื่อของพยาบาลวิชาชีพในหอสู้ป่วย ให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ (ตาราง ที่ 1)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร และขนาดตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

เขต	โรงพยาบาล	ประชากร (คน)	ขนาดตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ (คน)
15	นครพิงค์เชียงใหม่	435	-
	ลำพูน	289	45
	ศรีสังวาลย์	153	24
16	พะเยา	323	50
	เชียงคำ	206	-
	แพร่	376	59
	น่าน	356	-
17	พระเจ้าตากสิน	233	36
	แม่สอด	261	42
	เพชรบูรณ์	262	41
	สุโขทัย	213	-
	ศรีสังวร สุโขทัย	220	-
18	อุทัยธานี	239	38
	กำแพงเพชร	327	-
	พิจิตร	306	48
รวม		4,199	383

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ และเติมข้อความลงในช่องว่าง จำนวน 6 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด Hunt & Weintraub (2007) โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 5 ด้านคือการตระหนักรู้ตนเอง การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การเข้าถึงได้ง่าย และการสร้างความไว้วางใจ โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการสอนงานจากตำราเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Hunt & Weintraub (2007) มากำหนดเป็นคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

2.2 สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องและครอบคลุมคำจำกัดความ และแนวคิด ทฤษฎี ได้ข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 22 ข้อ ดังนี้

- 1) ด้านการตระหนักรู้ตนเอง จำนวน 3 ข้อ (ข้อที่1-3)
- 2) ด้านการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ จำนวน 6 ข้อ (ข้อที่4-9)
- 3) ด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร จำนวน 3 ข้อ (ข้อที่10-12)
- 4) ด้านการเข้าถึงได้ง่าย จำนวน 6 ข้อ (ข้อที่13-18)
- 5) ด้านการสร้างความไว้วางใจ จำนวน 4 ข้อ (ข้อที่19-22)

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ให้ผู้ตอบเลือกตอบได้ 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและความหมายดังนี้

5 มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด
4 มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก
3 ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง
2 น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย
1 น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การให้คะแนน แปลความหมายโดยนำคะแนนของผู้ตอบมาหาค่าเฉลี่ย และใช้เกณฑ์ตัดสินดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2550)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลคะแนน
4.51-5.00	ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามของลัดดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2547) ซึ่งสร้างจากแนวคิด Kelley (1988) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้ตามจากตำราเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Kelley (1988) มากำหนดเป็นคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

3.2 ศึกษาแบบสอบถามภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของลัดดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2547) ที่สร้างจากแนวคิด Kelley (1988) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และสอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยของผู้วิจัยโดยคงข้อคำถามเดิมจำนวน 10 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 8 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 1 ข้อ ปรับสำนวน 4 ข้อ ดังนี้ ด้านความสามารถในการบริหารตนเองคงข้อคำถามเดิมไว้ 2 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 2 ข้อ ปรับสำนวน 1 ข้อ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน คงข้อคำถามเดิมไว้ 1 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 3 ข้อ ปรับสำนวน 1 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 1 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นสร้างความสามารถ คงข้อคำถามเดิมไว้ 3 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 2 ข้อ ปรับสำนวน 1 ข้อ และด้านความกล้าแสดงออก คงข้อคำถามเดิมไว้ 3 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 1 ข้อ ปรับสำนวน 1 ข้อ

แบบสอบถามที่ปรับแก้ไขแล้วมี 5 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด จำนวน 15 ข้อตรงตามองค์ประกอบภาวะผู้ตามคือ

- 1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง จำนวน 3 ข้อ (ข้อที่ 1-3)
- 2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ (ข้อที่ 4-6)
- 3) ด้านการมุ่งเน้นสร้างความสามารถ จำนวน 4 ข้อ (ข้อที่ 7-10)
- 4) ด้านความกล้าแสดงออก จำนวน 5 ข้อ (ข้อที่ 11-15)



ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ให้ผู้ตอบเลือกตอบได้ 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน และความหมายดังนี้

5	มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด
4	มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก
3	ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง
2	น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย
1	น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การให้คะแนน แปลความหมายโดยนำคะแนนของผู้ตอบมาหาค่าเฉลี่ย และใช้เกณฑ์ตัดสินดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลคะแนน
4.51-5.00	ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.50	ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามประสิทธิผลทีมการพยาบาล ปรับปรุงจากเครื่องมือของ วรรณฤดี เชาวศรีกุล และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2546) ซึ่งใช้แนวคิดประสิทธิผลทีมของ Robbins (2001) โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

4.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ประสิทธิภาพของทีมจากตำราเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Robbins (2001) มากำหนดเป็นคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ศึกษาแบบสอบถามประสิทธิผลทีมการพยาบาลของ วรรณฤดี เชาวศรีกุล และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2546) สร้างจากแนวคิดของ Robbins (2001) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และสอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยของผู้วิจัย โดยคงข้อคำถามเดิมจำนวน 2 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 8 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 2 ข้อ ปรับสำนวน 7 ข้อ ดังนี้ ด้านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายคงข้อคำถามเดิมจำนวน 1 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 4 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 1 ข้อ ปรับสำนวน 4 ข้อ และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคงข้อคำถามเดิมจำนวน 1 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 4 ข้อ ปรับสำนวน 3 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 1 ข้อ สร้างข้อคำถามให้ความสอดคล้อง และครอบคลุมคำจำกัดความ และแนวคิด ทฤษฎี ได้ข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 11 ข้อ

แบบสอบถามปรับแก้ไขแล้วมี 2 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด จำนวน 11 ข้อตรงตามองค์ประกอบแบบสอบถามประสิทธิผลทีมการพยาบาลคือ

- 1) ด้านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1-6)
- 2) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 7-11)

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) ให้ผู้ตอบเลือกตอบได้ 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน และความหมายดังนี้

- |              |         |  |
|--------------|---------|--|
| 5 มากที่สุด  | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด  |
| 4 มาก        | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก        |
| 3 ปานกลาง    | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง    |
| 2 น้อย       | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย       |
| 1 น้อยที่สุด | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

การให้คะแนน แปลความหมายโดยนำคะแนนของผู้ตอบมาหาค่าเฉลี่ย และใช้เกณฑ์ตัดสินดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550)

- | คะแนนเฉลี่ย | การแปลคะแนน                                    |
|-------------|--|
| 4.51-5.00   | ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 3.51-4.50   | ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับมาก        |
| 2.51-3.50   | ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.51-2.50   | ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00-1.50   | ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความเที่ยงของเครื่องมือทุกชุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### 1. การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อความ ความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และความถูกต้องของการแปลภาษา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยเป็นอาจารย์ด้านการบริหารการพยาบาล 4 ท่าน ผู้บริหารการ

พยาบาล 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบ และพิจารณาความถูกต้อง และขอบเขตของเนื้อหา ความรัดกุมการใช้ภาษา การตีความหมายของข้อความ รวมทั้งขอคำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข โดยกำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับคือ 1, 2, 3 และ 4 โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามเลย

ระดับ 2 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทบทวน และปรับปรุงพัฒนาอย่างมาก จึงมีความสอดคล้องกับคำนิยาม

ระดับ 3 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทบทวน และปรับปรุงเล็กน้อย จึงจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม

ระดับ 4 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้องกับคำนิยาม

นำผลมาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงของเนื้อหา (Content Validity Index หรือ CVI) ได้จากสูตรดังนี้คือ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544: 224-225)

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

คำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และแบบสอบถามประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ได้ค่า CVI เท่ากับ .86, .91 และ .96 ตามลำดับ ซึ่งค่าดัชนีความตรงของเนื้อหาที่ยอมรับได้คือ .80 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544: 224-225) แสดงว่าแบบสอบถามทุกชุดที่ใช้ในการวิจัยนี้มีคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่ผู้ทรงเชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นระดับ 1 ออก แต่ถ้การตัดข้อคำถามกระทบกับโครงสร้างคำถามหลัก ผู้วิจัยจะสร้างข้อคำถามใหม่เพื่อให้ครอบคลุมคำนิยามของตัวแปรนั้นๆ ส่วนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในระดับ 2 ผู้วิจัยนำข้อคำถามนั้นมาทบทวนเพื่อปรับปรุงเน้นความชัดเจนของภาษามากยิ่งขึ้น สำหรับข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในระดับ 3 นำมาปรับปรุงภาษาเล็กน้อย และกรณีข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าซ้ำซ้อนกัน ผู้วิจัยนำมาพิจารณาตัดข้อใดข้อหนึ่งออก หรืออาจปรับรวมเป็นข้อเดียวกัน สำหรับข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในระดับ 4 ได้คงข้อคำถามนั้น โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ นำแบบสอบถามซึ่งใช้เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นมาปรับแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จนได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ซึ่งการปรับปรุงแบบสอบถามมี ดังนี้

## 1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คงเดิม	จำนวน 5 ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน 1 ข้อ
รวมทั้งหมด	จำนวน 6 ข้อ

## 2. แบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

คงเดิม	จำนวน 5 ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน 17 ข้อ
ตัดออก	จำนวน 3 ข้อ
เพิ่มข้อความ	จำนวน 5 ข้อ
รวมทั้งหมด	จำนวน 24 ข้อ

## 3. แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ

คงเดิม	จำนวน 5 ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน 10 ข้อ
ตัดออก	จำนวน 1 ข้อ
เพิ่มข้อความ	จำนวน 6 ข้อ
รวมทั้งหมด	จำนวน 20 ข้อ

## 4. แบบสอบถามประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

คงเดิม	จำนวน 6 ข้อ
ปรับปรุงสำนวนภาษา	จำนวน 5 ข้อ
รวมทั้งหมด	จำนวน 12 ข้อ

## 2. การหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขความตรงตามเนื้อหา แล้วไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป โรงพยาบาลเชิงคำ จำนวน 32 คน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ระหว่างเดือนธันวาคม 2552 รวมทั้งสิ้น 12 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้ง 32 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความคงที่ภายใน (Internal consistency) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ

และประสิทธิผลของทิมการพยาบาลเท่ากับ .96, .95 และ.85 ตามลำดับ และเมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงแล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยงอีกครั้ง พบว่าได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .97, .93 และ .92 ตามลำดับ รวมทั้งวิเคราะห์รายข้อด้วยการหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Corrected item-total correlation) โดยใช้เกณฑ์ ข้อคำถามใดที่มีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ยอมรับว่าเป็นข้อคำถามที่ดี (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2551) และคัดเลือกมาเป็นข้อคำถามที่จะใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ส่วนข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่า .30 ผู้วิจัยนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือพิจารณาตัดออกถ้าทำให้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามชุดนั้นสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับการตัดข้อคำถามอื่น

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับพบว่า

แบบสอบถามประสิทธิผลของทิมข้อ 12 มีค่า Corrected item-total correlation .16 ได้ตัดข้อคำถามออก

จากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงแล้วนำมาหาค่าความเที่ยงอีกครั้ง ด้วยวิธีเดียวกันได้ค่าความเที่ยง ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 2** ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และประสิทธิผลของทิมการพยาบาล เมื่อนำไปทดลองใช้และเมื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง	
	กลุ่มทดลองใช้ (n=32)	กลุ่มตัวอย่างจริง (n=350)
ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	.96	.97
ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ	.95	.93
ประสิทธิผลของทิมการพยาบาล	.85	.92
ทั้งฉบับ	.94	.91

## การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือ และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 แห่ง
2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูล และแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ 1 ชุด ทางไปรษณีย์ ไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้ง 9 แห่ง ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 สัปดาห์
3. ผู้วิจัยโทรแจ้งทำความเข้าใจ และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล กับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาล โดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์การทำวิทยานิพนธ์ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนวิธีการส่งกลับของข้อมูลที่รวบรวมได้

## ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล ทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้ส่งเอกสาร และแบบสอบถามเพื่อขอความร่วมมือไปยังกลุ่มการพยาบาลของโรงพยาบาลทั่วไปทั้ง 9 แห่ง

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติในการทำวิจัย
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอย่างละ 1 ชุด ส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือทั้ง 9 แห่ง และสำเนาเรียนไปยังหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล เพื่อให้คณะกรรมการการวิจัยของแต่ละโรงพยาบาลพิจารณาโครงร่างการ และแบบสอบถาม ก่อนอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลได้
3. เมื่อได้รับอนุมัติแล้วผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล และผู้รับผิดชอบด้านการวิจัยของแต่ละโรงพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาลทางโทรศัพท์เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ขอความร่วมมือในการคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการจับฉลากตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในแต่ละ โรงพยาบาล
4. ส่งแบบสอบถามให้กับผู้รับผิดชอบด้านการวิจัยของแต่ละกลุ่มงานการพยาบาลไปรษณีย์ และผู้วิจัยแนบซองเปล่าเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนบรรจุแบบสอบถาม ปิดผนึกก่อนส่งกลับคืนยังกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเป็นการ

คุ้มครองสิทธิในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ขอความร่วมมือกลุ่มงานการพยาบาลแต่ละแห่ง ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ภายใน 3 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยได้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดส่งกลับ ได้รับแบบสอบถามกลับจากโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 9 แห่ง

5. เก็บรวบรวมข้อมูลวันที่ 17 มกราคม 2553 ถึง 2 มีนาคม 2553 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 6 สัปดาห์

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 350 ชุด จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 383 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่ง

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นมนุษย์ การวิจัยอาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างได้ ในการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรในแบบสอบถาม โดยบอกวัตถุประสงค์ในแบบสอบถาม รายละเอียดในแบบสอบถาม ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย และการรักษาความลับของข้อมูลในแบบสอบถามการวิจัย

2. การยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย ผู้วิจัยให้หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่างลงนามเข้าร่วมในการวิจัย การรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เก็บเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมในการวิจัยเท่านั้น

3. การตอบรับ และส่งคืนแบบสอบถาม แบบสอบถามการวิจัยแต่ละชุด ผู้วิจัยได้แยกใส่ซองแจกเป็นรายบุคคล กลุ่มตัวอย่างตอบแล้วพนักก่อนส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้ประสานงานของฝ่ายการพยาบาลในแต่ละโรงพยาบาล และรวบรวมส่งคืนผู้วิจัย โดยข้อมูลทุกอย่างจะถือเป็นความลับ นำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ไม่มีผู้อื่นเห็นข้อมูลการตอบแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลในภาพรวมเท่านั้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการตรวจสอบเงื่อนไขต่าง ๆ ทางสถิติ ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การพิจารณาเลือกเทคนิคการวิเคราะห์สถิติเป็นไปอย่างถูกต้อง ดังนี้ 1) ตรวจสอบเงื่อนไขของการทดสอบสมมุติฐานทางสถิติ 2) ตรวจสอบข้อรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัว

แปร หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ วิเคราะห์โดยใช้สถิติหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีเกณฑ์เปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) จากเกณฑ์ของ บุญใจ ศรีสถิตย์นรา กูร (2547) ดังนี้

#### การแปลผล

ค่า $r = +1.00$ หรือ $-1.00$	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์
ค่า $r > .70$	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่า $r .30-.70$	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า $r < .30$	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่า $r = 0$	ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเพิ่มขึ้นหรือลดตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเพิ่มขึ้นหรือลดตรงข้ามกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของทีมพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยใช้ จากกลุ่มตัวอย่าง 350 คน โดยการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ตอนที่ 3 ผลวิเคราะห์ระหว่าง ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 3** จำนวน และร้อยละของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และแผนกผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน (n=350)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
หญิง	348	99.4
ชาย	2	0.6
<b>อายุ (<math>\bar{X} = 37.14</math>, <math>SD = 7.017</math>)</b>		
21-25 ปี	13	3.7
26-30 ปี	37	10.6
31-35 ปี	119	34
36-40 ปี	78	22.3
> 40 ปี	103	29.4
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	320	91.4
ปริญญาโท	29	8.3
ปริญญาเอก	1	0.3
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (<math>\bar{X} = 14.52</math>, <math>SD = 7.468</math>)</b>		
1-5 ปี	36	10.3
6-10 ปี	78	22.3
11-15 ปี	103	29.4
> 15 ปี	133	38
<b>แผนกที่ปฏิบัติงาน</b>		
อายุรกรรม	86	24.6
ศัลยกรรม	43	12.3
กุมารเวชกรรม	27	7.7
จักษุ/โสต/ศอ/นาลสิก	11	3.1
สูติกรรม-นรีเวชกรรม	45	12.9
ศัลยกรรมกระดูกและข้อ	25	7.1
หออภิบาลผู้ป่วยหนัก	49	14
หอผู้ป่วยพิเศษ	47	13.4
อื่นๆ	17	4.8

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศหญิง จำนวน ร้อยละ 99.4 อายุเฉลี่ย 37.14 ปี ( $\bar{X} = 37.14$ ) การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.4 ประสบการณ์ทำงานในโรงพยาบาลเฉลี่ย 14.52 ปี ( $\bar{X} = 14.52$ ) แผนกที่ปฏิบัติงานพบว่า ปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรมมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 24.6

**ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล  
ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วย และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ  
จำแนกเป็นรายชื่อ รายด้าน**

### 1.1 ประสิทธิภาพของทีมงานพยาบาล มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล โรงพยาบาล  
ทั่วไป เขตภาคเหนือจำแนกตามรายด้าน (n=350)

ประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล	$\bar{X}$	SD	ระดับ
<b>การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</b>			
ให้การพยาบาลโดยไม่เลือกปฏิบัติ	4.33	.64	มาก
ให้การพยาบาลโดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย	4.20	.57	มาก
ฟื้นฟูสภาพ ร่างกายและจิตใจผู้ป่วย	3.94	.64	มาก
สอนผู้ป่วยดูแลสุขภาพ	3.93	.66	มาก
ให้การพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.92	.62	มาก
ไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้	3.87	.63	มาก
รวม	4.03	.50	มาก
<b>การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ</b>			
ปฏิบัติงานที่ทันเวลาที่กำหนด	3.96	.57	มาก
ใช้เวลาเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	3.92	.61	มาก
ใช้วัสดุ/อุปกรณ์ประหยัดและคุ้มค่า	3.91	.65	มาก
จัดเก็บและบำรุงรักษาเครื่องมือให้พร้อม ใช้งาน	3.89	.64	มาก
ใช้สาธารณูปโภคอย่างประหยัดและคุ้มค่า	3.83	.71	มาก
รวม	3.90	.54	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ประสิทธิภาพของทีมพยาบาลของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีค่าเฉลี่ย โดยรวมจัดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมาคือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.25$ )

ประสิทธิผลของทีมพยาบาล ด้านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ให้การพยาบาลโดยไม่เลือกปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือ ให้การพยาบาลโดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย ( $\bar{X} = 4.20$ ) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้ ( $\bar{X} = 3.87$ )

ประสิทธิผลของทีมพยาบาล ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณารายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาคือ ใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ใช้สารานุกรปโภคอย่างประหยัด และคุ้มค่า ( $\bar{X} = 3.83$ )



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2 ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของ ความสามารถในการสอนงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ จำแนกตามรายชื่อ (n = 350)

การสอนงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
<b>การตระหนักรู้ตนเอง</b>			
ทราบจุดดีของตนเอง	3.94	.64	มาก
สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	3.90	.74	มาก
ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหา	3.83	.78	มาก
อดทนต่อสถานการณ์และความเครียด	3.82	.80	มาก
แสดงพฤติกรรมเหมาะสมกับสถานการณ์	3.79	.73	มาก
ทราบจุดอ่อนของตนเอง	3.67	.77	มาก
รวม	3.82	.60	มาก
<b>การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้</b>			
บทบาทแนะแนวการทำงาน	3.93	.68	มาก
นำข้อผิดพลาดจากการทำงานมาใช้พัฒนางาน	3.93	.66	มาก
ให้ความช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษา	3.90	.82	มาก
มีแผนพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน	3.89	.76	มาก
ใช้คำถามหรือวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดในการพัฒนางาน	3.77	.73	มาก
รวม	3.88	.63	มาก
<b>ทักษะการติดต่อสื่อสาร</b>			
รับฟังข้อมูลก่อนให้คำชี้แนะ	3.82	.76	มาก
ถ่ายทอดความรู้และวิทยาการ ได้เหมาะสม	3.80	.75	มาก
ถ่ายทอดความรู้และวิทยาการใหม่ๆเป็นประจำ	3.76	.82	มาก
รับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นโดยไม่มีอคติ	3.72	.82	มาก
รวม	3.77	.68	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การสอนงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
<b>การเข้าถึงได้ง่าย</b>			
บอกหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้	4.43	.76	มาก
เปิดโอกาสให้พบเพื่อขอคำปรึกษา	4.09	.81	มาก
สามารถเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาเมื่อมีปัญหา	4.03	.83	มาก
มีเวลาเพียงพอให้เข้าพบ	3.87	.77	มาก
มีแผนการสอนงานอย่างชัดเจน	3.59	.87	มาก
รวม	4.00	.66	มาก
<b>สร้างความไว้วางใจ</b>			
สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ	4.02	.75	มาก
สมาชิกมีส่วนร่วมประเมินและค้นหาปัญหา	4.00	.73	มาก
สมาชิกที่ได้รับคัดเลือกมีคุณลักษณะเฉพาะ ตำแหน่งตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.84	.72	มาก
กำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งของสมาชิกทีม	3.79	.72	มาก
รวม	3.91	.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการเข้าถึงได้ง่าย ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมาคือด้านสร้างความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.77$ )

ด้านการตระหนักรู้ตนเอง พิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทราบจุดดีของตนเอง ( $\bar{X} = 3.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทราบจุดอ่อนของตนเอง ( $\bar{X} = 3.67$ )

ด้านส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ พิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บทบาทและแนวการทำงาน และข้อนำข้อผิดพลาดจากการทำงานมาใช้พัฒนางาน ( $\bar{X} = 3.93$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้คำถามหรือวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิด ความคิดในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 3.77$ )

ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ รับประทานอาหารก่อนให้คำชี้แนะ ( $\bar{X}=3.82$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ รับประทานอาหารหรือความคิดเห็นโดยไม่มีอคติ ( $\bar{X}=3.72$ )

ด้านการเข้าถึงได้ง่าย พิจารณารายข้อพบว่าในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บอกหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ ( $\bar{X}=4.43$ ) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ มีแผนการสอนงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.59$ )

ด้านสร้างความไว้วางใจ พิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ ( $\bar{X}=4.02$ ) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งของสมาชิกทีม ( $\bar{X}=3.79$ )



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.3 ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ จำนวนรายข้อ (n = 350)

ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
<b>ความสามารถในการบริหารตนเอง</b>			
ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเสมอ	4.29	.57	มาก
นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.12	.57	มาก
จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานได้	4.06	.52	มาก
ปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องรอการควบคุมกำกับ	4.02	.62	มาก
มีแผนการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผล	3.84	.54	มาก
แก้ไขปัญหาในระหว่างปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเองโดยไม่รอ ขอความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือผู้อื่น	3.73	.69	มาก
รวม	4.01	.43	มาก
<b>ความมุ่งมั่นในการทำงาน</b>			
ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและทุ่มเท เพื่อให้เกิดผลดีกับทีม	4.17	.54	มาก
คิดว่าการมีส่วนร่วมของท่านมีผลต่อการทำให้งานบรรลุ เป้าหมาย	4.17	.55	มาก
เมื่อได้รับมอบงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนจะใช้ความ พยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จ	4.11	.59	มาก
เมื่อปฏิบัติงานไม่เสร็จในเวลาที่กำหนด จะทำต่อจนเสร็จ แม้เลยเวลาพัก	4.07	.68	มาก
รวม	4.13	.47	มาก
<b>การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ</b>			
นำความรู้และประสบการณ์จากงานมาพัฒนาตนเอง	4.03	.54	มาก
พัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.92	.57	มาก
ได้รับความเชื่อถือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน	3.85	.89	มาก
ยกระดับการทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.81	.63	มาก
สนใจ และชอบที่จะทำงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์	3.76	.69	มาก



รวม	3.87	.49	มาก
<b>ความกล้าแสดงออก</b>			
เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดยอมรับผิดและชี้แจงข้อเท็จจริง	4.13	.52	มาก
กล้าเสนอความคิดเห็นปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน	3.88	.65	มาก
กล้าทักท้วงการกระทำของเพื่อนร่วมงาน	3.83	.65	มาก
กล้าเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานที่คาดว่าจะเกิดผลดีต่อส่วนรวม	3.77	.68	มาก
กล้าทักท้วงการกระทำของหัวหน้าหรือผู้ปวย	3.39	.87	ปานกลาง
รวม	3.79	.52	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้ตามของพยาบาลพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง ( $\bar{X} = 4.01$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ด้านความกล้าแสดงออก ( $\bar{X} = 3.79$ )

ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเสมอ ( $\bar{X} = 4.29$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ แก้ไขปัญหาในระหว่างปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเองโดยไม่รบกวนความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.73$ )

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ และทุ่มเท เพื่อให้เกิดผลดีกับทีม และคิดว่าการทำงานมีส่วนร่วมของท่านมีผลต่อการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.17$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ เมื่อปฏิบัติงานไม่เสร็จในเวลาที่กำหนด จะทำต่อจนเสร็จแม้เลยเวลาพัก ( $\bar{X} = 4.07$ )

ด้านการมุ่งมั่นสร้างความสามารถ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือนำความรู้ และประสบการณ์จากงานมาพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ สนใจ และชอบที่จะทำงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.76$ )

ด้านความกล้าแสดงออกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดยอมรับผิด และชี้แจงข้อเท็จจริง ( $\bar{X} = 4.13$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ กล้าที่จะทักท้วงการกระทำของหัวหน้าหรือผู้ปวย ( $\bar{X} = 3.39$ )

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาล  
ทั่วไป เขตภาคเหนือ

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของ  
พยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ตัวแปร	ประสิทธิผล ของทีม	P-value
ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ	.621	.000
ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	.422	.000

$P < .001$

จากตารางที่ 7 พบว่าภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และความสามารถในการสอนงาน  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลของทีมการ  
พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .621$  และ  $.422$  ตามลำดับ)

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วย เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี ในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอนจำนวน 350 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มีค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับ = .94 ประกอบด้วย 5 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 24 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด Hunt & Weintraub (2007) มีค่า CVI = .86 และค่าความเที่ยง = .97

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 20 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามของลัดดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2547) ซึ่งสร้างจากแนวคิด Kelley (1988) มีค่า CVI = .91 และค่าความเที่ยง = .93

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลทีมงานพยาบาล จำนวน 11 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงจากเครื่องมือของ วรณฤดี เชาวศรีกุล และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2546) ซึ่งใช้แนวคิดประสิทธิผลทีมของ Robbins (2001) มีค่า CVI = .96 และค่าความเที่ยง = .92

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีส่งแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 6 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 350 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.4 จากแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ ประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## สรุปผลจากการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของทีมพยาบาลพบว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของทีมพยาบาลอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .47 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .50 รองลงมาด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .47

3. ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และประสิทธิผลของทีมพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีความสัมพันธ์กัน ( $r = .422, p < .001$ )

4. ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และประสิทธิผลของทีมพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีความสัมพันธ์กัน ( $r = .621, p < .001$ )

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

### 1. การศึกษาประสิทธิผลของทีมพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของทีมพยาบาลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97, SD = .47$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4 อธิบายได้ว่าเนื่องจากการเข้าสู่การพัฒนา และรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการทำงาน ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน มีระบบตรวจสอบตนเอง และมีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงพยาบาลที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 แห่ง ปัจจุบันได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) แล้วถึง 14 แห่ง ส่วนโรงพยาบาลที่เหลืออีก 1 แห่ง ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2553) แต่ละโรงพยาบาลจึงดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการ รวมถึงทีมพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยที่มีความสำคัญจึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพให้ได้ผลิตผลที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาล จึงทำให้พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ รับรู้ถึงประสิทธิผลของทีมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพโรงพยาบาล

### เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพในทีมการพยาบาลให้การดูแลผู้ป่วยให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุม การพยาบาลเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพมีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานทำให้ผู้ป่วยปราศจากภาวะแทรกซ้อนที่สามารถป้องกันได้ อธิบายได้ว่า งานการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วย เป็นการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลที่ใช้ในการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง มีการใช้ความรู้ และทักษะพื้นฐานในการให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยและครอบครัว โดยใช้กระบวนการพยาบาลเพื่อการวางแผน และให้การพยาบาลแบบองค์รวม มีส่วนร่วมในมาตรฐานการพยาบาลเพื่อควบคุมคุณภาพ ให้ความร่วมมือกับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องเพื่อการดูแลผู้ป่วย และครอบครัว รวมทั้งผู้ป่วยที่เกิดปัญหาฉุกเฉินได้อย่างปลอดภัย (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2540) อีกทั้งเมื่อมีการนำระบบประกันสุขภาพมาใช้ตลอดจนมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ต้องมีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผ่านการรับรองคุณภาพซ้ำทุก 2 ปี จึงเป็นกลไกกระตุ้นที่สำคัญให้เกิดการพัฒนา และมีการตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ ทำให้พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ให้การพยาบาลอย่างเต็มความรู้ ความสามารถจึงทำให้ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลด้านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับการศึกษาของทิพรัตน์ กลั่นสกุล (2547) ราตรี วงศิษฐ์ (2547) และทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) ที่พบว่าประสิทธิผลของทีมการพยาบาลและประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว จะเห็นว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลโดยไม่เลือกปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมา คือ ให้การพยาบาลโดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย ( $\bar{X} = 4.21$ ) อธิบายได้ว่าตามที่องค์การวิชาชีพด้านสุขภาพได้ประกาศรับรองสิทธิผู้ป่วยเมื่อวันที่ 16 เมษายน 2541 ซึ่งกองการพยาบาลได้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของผู้ป่วยทุกคน และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน จึงทำให้พยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีการคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วยในการให้การพยาบาลอย่างมีสติ และตระหนักในคุณค่าของมนุษย์พัฒนาความรู้ และวิธีปฏิบัติให้ได้มาตรฐาน ให้การพยาบาลผู้ป่วยตามมาตรฐานการพยาบาลสอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนข้อไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.87$ ) อธิบายได้ว่า พยาบาลในทีมการพยาบาลมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานปฏิบัติตามมาตรฐานการพยาบาลปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการความเสี่ยงมีการบันทึก และรายงานถึงอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาทบทวน ดำเนินการแก้ไข และป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์เกิดขึ้นซ้ำทำ

ให้การรับรู้ของพยาบาลข้อไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนที่สามารถป้องกันได้อยู่ระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีอุบัติการณ์ความเสี่ยงที่ป้องกันได้เกิดขึ้นอยู่

1.2 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = .54$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4 อธิบายได้ว่า โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิรักษาผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อน ที่ส่งต่อมาจากโรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลทั่วไปที่อยู่ระดับต่ำกว่า ให้บริการผู้ป่วยที่ต้องการแพทย์ที่ชำนาญเฉพาะทางที่มีมาตรฐานในการประเมินการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคล อีกทั้งโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือยังมีงบประมาณที่จำกัดจากการปรับลดงบประมาณของภาครัฐ จึงมีความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร เพื่อให้มีทรัพยากรที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะใช้งานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย (สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2553) พร้อมทั้งมีบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะในการทำงาน ทำให้พยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน และเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อปฏิบัติงานทันเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.96$ ) และรองลงมา คือใช้เวลาเหมาะสมในการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.92$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ราตรี วงษ์ศิษฐ์ (2547) ที่พบว่าประสิทธิผลของทีมการพยาบาลด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลทั่วไปอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ) และสอดคล้องกับผลการศึกษาศึกษาทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) ที่พบว่าประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคเหนือ ด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.83$ ) เช่นกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือใช้สาธารณูปโภคอย่างประหยัด และคุ้มค่า จึงควรส่งเสริมให้มีการใช้สาธารณูปโภคอย่างประหยัด และคุ้มค่า มากขึ้นเพื่อให้ประหยัดต้นทุนที่ใช้ในกระบวนการรักษาพยาบาล

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ( $r = .422$ ,  $P < .001$ ) ดังแสดงในตาราง 7 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1 อธิบายได้ว่าความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลสูงขึ้นเนื่องจากการสอนงานช่วยพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดผลดีกับผลการดำเนินงานของทีม (Morgan, Harkin and

Goldsmith, 2005; Hackman and Wageman, 2005) นอกจากนั้นการสอนงานเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความรู้ และทักษะในการทำงาน และเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดประสิทธิผลของทีม(Hackman and Wageman, 2005; Cook and Goff, 2002 cited in Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008) จากผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) กล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ได้มีบทบาทในการสอนงานให้กับพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีส่วนสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ บรรลุเป้าหมายของทีมการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับความสำเร็จของทีมการพยาบาล และความสามารถในการสอนงานรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเป็นเพราะนโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานพยาบาลเพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานพัฒนาศักยภาพของบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่องจึงทำให้การรับรู้ด้านการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ระดับมาก ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิจัยรายด้านได้ดังนี้

ด้านการตระหนักรู้ตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ ) ดังแสดงในตารางที่ 5 อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนจัดการบุคลากร ควบคุมกำกับงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆทั้งด้านงาน และด้านบุคลากรจึงเป็นผู้ที่ผ่านประสบการณ์การทำงาน และการดำรงชีวิต ประกอบกับงานพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการแก้ไขปัญหา จึงผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ วางแผนทั้งของตนเอง และเกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีโอกาสในการสำรวจถึงอารมณ์ของตนเองค้นหาสาเหตุของอารมณ์ จึงทำให้เข้าใจตนเอง และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (ทรงศิริ ยุทธวิสุทธิ, 2543) ผลวิจัยรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากทุกข้อโดยข้อทราบจุดคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 3.93$ ) และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.93$ ) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหา ( $\bar{X} = 3.83$ ) ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง เมื่อเผชิญปัญหา จะสามารถแก้ปัญหาได้เหมาะสม ทันเวลาก่อนที่ปัญหาจะเพิ่มความรุนแรงถึงขั้นวิกฤติ (Strickland, 2000 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) การตระหนักรู้ตนเองของหัวหน้าจะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น และเพิ่มความน่าเชื่อถือ เมื่อหัวหน้ายอมรับว่าสิ่งไหนต้องเรียนรู้เพิ่มเติม หัวหน้าจะศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือปรึกษาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจมากขึ้นก่อนตัดสินใจหรือนำไปใช้ในการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะ

หัวหน้าเป็นแบบอย่างให้กับคนในองค์กร (Musselwhite, 2007) เมื่อหัวหน้ารู้จักตนเอง รับรู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองก่อนที่จะช่วยผู้อื่น หัวหน้าก็จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Wright, 2003) การตระหนักรู้ตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ และส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม จากการศึกษาของ Weisband (Cited in Hinds and Kiesler, 2002) พบว่า self-awareness ของกลุ่มเป็นตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานทั้งก่อน และหลังร่วมโครงการ ดังนั้นการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ในเรื่องการตระหนักรู้ในตนเองของหัวหน้าพยาบาล จึงพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

ด้านการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) ดังแสดงในตารางที่ 5 อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วย ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ จากการเข้าร่วมการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งมีกิจกรรมบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพเมื่อเกิดความเสี่ยงจะมีการประเมิน วางมาตรการป้องกัน มีการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงระบบงานเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ป่วยร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลในทีมการพยาบาลอย่าง ต่อเนื่อง กิจกรรมดังกล่าวทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลในทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการคิดค้นแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการใช้คิดอย่างมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และช่วยพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีระบบ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550) นอกจากนั้นการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาลยังเน้นการประเมินตนเองเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาโดยใช้แนวคิด Purpose-Process-Performance ซึ่งการประเมินตนเองโดยดูจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต และนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ผลการวิจัยจึงพบว่าบทบาทและแนวการทำงาน และนำข้อผิดพลาดจากการทำงานมาพัฒนางานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของปราณี มีหาญพงษ์ (2547) และสุภารัตน์ เหลาฉลาด (2547) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับสูงเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.85$ )

ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) ดังแสดงในตารางที่ 5 และมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีการติดต่อสื่อสารกับพยาบาลในหอผู้ป่วยอยู่เสมอ เช่น การถ่ายทอดนโยบาย ความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับพยาบาลในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ ทำให้พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือรับรู้ถึงทักษะการติดต่อสื่อสารของ



หัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามยังพบว่าด้านการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าข้อรับฟังข้อมูลโดยไม่มีอคติมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.72$ ) อธิบายได้ว่าพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ รับรู้ว่าความคิดของตนแตกต่างไปจากการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งได้การรับรู้ข่าวสารในแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากคนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกันขึ้นกับประสบการณ์ที่ได้รับ ทักษะคิด ค่านิยมของแต่ละคน เมื่อรู้สึกประทับใจหรือไม่ประทับใจเรื่องใดก็ตาม ก็จะใช้ความรู้สึกประเมินไปทางบวกหรือลบตามการรับรู้ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ จึงควรให้ความสำคัญการรับฟังข้อมูลโดยไม่มีอคติ เพราะการรับฟังผู้อื่นพูดโดยสกัดความคิดอื่นๆออกไประหว่างที่อีกฝ่ายหนึ่งกำลังพูด ทำให้สามารถเข้าใจสิ่งต่างๆได้ (ฮอลล์, 2550) และทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลได้มากขึ้น

ด้านการเข้าถึงได้ง่ายมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) ดังแสดงใน ตารางที่ 5 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น และผลการวิจัยจึงพบว่าข้อบอกหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.43$ ) อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารงานมากที่สุดได้ เป็นแกนนำสำคัญที่ได้รับการคาดหวังว่าจะนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆในหอผู้ป่วยซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของทีมการพยาบาล ทีมการพยาบาลสามารถติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ตลอดเวลา แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ให้ความสำคัญกับการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการจึงให้เวลาในการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ หรือสอนงานผู้ปฏิบัติ ประกอบกับปัจจุบันมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสะดวกมากขึ้น พยาบาลมีช่องทางในการติดต่อกับหัวหน้าได้มากขึ้น ดังนั้นผลการวิจัยจึงพบว่าข้อบอกหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าสูงสุด ( $\bar{X} = 4.43$ ) ส่วนข้อมีแผนการสอนอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D = .87$ ) อธิบายได้ว่า การสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปในปัจจุบันส่วนใหญ่หัวหน้ายังไม่มีแผนการสอนพยาบาลพยาบาลที่ชัดเจน แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสอนงานให้กับพยาบาล ซึ่งในการสอนงานหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการเตรียมตัว วางแผนในการสอน กลุ่มตัวอย่างจึงแสดงความคิดเห็นในข้อนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตามการศึกษาข้อมูลของพยาบาลก่อนที่จะสอนงานรวมถึงมีการวางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายในการสอน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของทีมช่วยทำให้การดำเนินงานของทีมบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ง่ายขึ้น (Hunt & Weintraub (2007) Komaki (1986) and Smith, Smoll, & Curtis (1979) cited in Hackman and Wageman (2005) และ การมีแผนการสอนที่เป็นรูปธรรมเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้สามารถกำหนดเวลาในการสอน การ

ติดตามสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีเวลาสำหรับการสอนงาน อย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามผลการสอน และให้เกิดความต่อเนื่องจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี (Hunt & Weintraub, 2007)

ด้านสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) ดังแสดงใน ตารางที่ 5 อธิบายได้ว่า การเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีการกำหนดแนวทาง มาตรฐาน การปฏิบัติงานของงานบริการพยาบาลไว้ อย่างชัดเจน หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลได้ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน อธิบายหลักการ และเหตุผลในการตัดสินใจชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเปิดโอกาสให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ รับรู้ถึงความยุติธรรมในการตัดสินใจนำไปสู่การได้รับความไว้วางใจ (Robbins, 2001) สอดคล้องกับการศึกษาของราตรี วงษ์ดิษฐ์ (2547) ที่พบว่า ความสามารถด้านการบริหารทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการเปิดใจ และการสร้างความไว้วางใจ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าข้อสมามีส่วนร่วมแสดงความ คิดเห็น และตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.02$ ) ทักษะด้านการสร้างความไว้วางใจมี ค่าเฉลี่ย ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = .63$ ) ซึ่งมากกว่าผลการศึกษาของจารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2544) ที่พบว่าความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.51$ ) ซึ่งจากการศึกษาของ Dirks (2000) พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวสัมประสิทธิ์การทำนายผลสำเร็จของทีม ( $\beta = .44$ ,  $p < .05$ )

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ( $r = .621$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 2 อธิบายได้ว่าปัจจุบันมีการนำสมรรถนะรายบุคคลมาใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนขั้น และเพิ่มเงินเดือนทำให้พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพัฒนางานของตนเพื่อให้มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ประกอบกับลักษณะงานพยาบาลต้องรับผิดชอบชีวิตมนุษย์ ต้องการความถูกต้อง และแม่นยำในการให้บริการ จึงทำให้พยาบาลตระหนักถึงความสำคัญของงานจึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) และเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของลัดดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ที่พบว่าภาวะผู้ตามของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = .657$ ) และผลการศึกษาของ สิริพร วิทยานุกูล (2545) พบว่าผู้ตามที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .596, p < .01$ ) อธิบายได้ ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิจัยในรายด้านดังนี้

ความสามารถในการบริหารตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00, SD = .43$ ) รองลงมาจากด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน เมื่อพิจารณารายข้อจัดอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเสมอมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) และข้อแก้ปัญหาในระหว่างปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองโดยไม่รบกวนความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย หรือผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.73$ ) อธิบายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ แต่พยาบาลต้องทำงานเกี่ยวข้องกับการดูแลชีวิตผู้ป่วย เกี่ยวข้องกับการปกป้องสิทธิของผู้ป่วย เมื่อพบปัญหาระหว่างปฏิบัติงานจึงขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่เหมาะสม คณะกรรมการรวมจัดอยู่ระดับมากแสดงว่าพยาบาลมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติแม้ว่าจะจะเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนก็สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องรอกการควบคุมกำกับจากหัวหน้าหรือผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด มีระเบียบวินัยในการทำงาน โดยมีแผนการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผล นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานได้ อาจเนื่องมาจากพยาบาลต้องมีการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ในแต่ละเวรซึ่งต้องดูแลรับผิดชอบงานภายในเวรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ต้องตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเป็นประจำ จึงทำให้บริหารตนเองให้งานบรรลุผล จากการศึกษาพบว่าทีมชี้นำตนเองเป็นปัจจัยนำไปสู่ประสิทธิภาพของทีม (Ilgen, Hollebeck, Johnson & Jundt, 2005; Kozlowski & Bell, 2003 cited in Pearsall and Ellis, 2006) ซึ่ง วัลยา เศษชัยกุล (2541) อ้างถึงใน สิริพร วิทยานุกูล, 2545) พบว่าพยาบาลประจำการมีการวางแผนการปฏิบัติการพยาบาล โดยคำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่มงานการพยาบาล เมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเป้าหมายขององค์การจะทำให้สามารถปฏิบัติตามแผนงานเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.13, SD = .47$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ และทุ่มเท เพื่อให้เกิดผลดีกับทีม และข้อคิดว่าการมีส่วนร่วมของท่านมีผลต่อการทำให้งานบรรลุเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยระดับ และมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ ) พบ อธิบายได้ว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ให้ความสำคัญกับงาน เห็นว่างานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และสังคม จากการศึกษาของทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) พบว่า ความเชื่อในคุณค่าของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคเหนือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.08$ ) และพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.06$ ) นอกจากนั้นปัจจุบัน นำสมรรถนะรายบุคคลมาใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพให้ความสำคัญ

ตั้งใจมุ่ง เต็มใจ และทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และผลงานอยู่ในระดับที่ดี จากการศึกษาของ Aube and Rousseau (2005) พบว่า ความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม ซึ่งการศึกษาของ พัชมน อินโต (2546) พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักคิดที่จะทำงานให้ดีขึ้น หากทางก้าวหน้าในอาชีพของตน มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้น และสนุกสานกับงานที่ทำ มีความมานะอดทน สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546) อ้างถึงใน พัชมน อินโต, 2546) เมื่อสมาชิกทีมมีความพึงพอใจในงาน เต็มใจให้ความร่วมมือ และพร้อมให้ความช่วยเหลือทีมอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ และต่อเนืองจะทำให้ทีมสามารถดำรงอยู่ได้ (Kreitner and Kinicki, 1992 อ้างถึงใน ราตรี วงษ์ศิษฐ์, 2547)

การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ มีค่าเฉลี่ยจัดอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ,  $SD = .49$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อนำความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมาพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อธิบายได้ว่าพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ นำความรู้และประสบการณ์จากงานที่ได้รับมอบหมายมาพัฒนาให้ตนเอง มีการยกระดับการทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น พยาบาลได้รับความเชื่อถือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) พบว่าพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคเหนือ ข้อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลดีตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.98$ ) และจากนโยบายการประกันคุณภาพการพยาบาลของสภาการพยาบาล (กองการพยาบาล, 2542) ว่าด้วย การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Nursing Education) ที่กำหนดให้พยาบาลวิชาชีพต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทางวิชาชีพหรือวิชาการ โดยนำหน่วยคะแนน (CNEU) เป็นหลักฐานการต่อใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทำให้พยาบาลมีความสนใจใฝ่หาความรู้ และขวนขวายในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการนำสมรรถนะรายบุคคลมาใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนขั้น และเงินเดือนทำให้พยาบาลวิชาชีพมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้นทำให้ค่าเฉลี่ยการมุ่งเน้นสร้างความสามารถ อยู่ในระดับมาก จึงเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ประสิทธิผลของทีมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Mrayyan and Al-Faouri (2008 อ้างถึงในพนมมาถ สมิตานนท์, 2551) ที่พบว่า พยาบาลวิชาชีพพร้อมเข้าร่วมโครงการพัฒนาต่างๆที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพบริการพยาบาล จากการศึกษาของ Shin and Park (2009) พบว่าความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันร่วมกับขีดความสามารถของกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่ง Gibson et al. (1991) กล่าวว่าบุคคลที่พยายามพัฒนาความสามารถ

และใฝ่หาประสบการณ์ จะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อสนใจ และชอบที่จะทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อนมีประสบการณ์มาก่อน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด เช่นเดียวกับการศึกษาของทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) พบว่าพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคเหนือ ข้อ อาสาทำงานใหม่ หรือหน้าที่ใหม่เสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) อาจเนื่องมาจากพยาบาลต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีความละเอียด รอบคอบในการทำงาน จึงมีความมั่นใจเมื่อได้ทำงานที่ตนเองทำอยู่เป็นประจำจนมีความชำนาญ แต่หากพยาบาลวิชาชีพสามารถเรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้จะเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จอย่างสูงของทีม (Robbins, 2001)

ความกล้าแสดงออก จัดอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) แต่ยังมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดยอมรับ และชี้แจงข้อเท็จจริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้อกล้าทักท้วงการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด อธิบายได้ว่าพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ มีความกล้าเสนอความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมการพยาบาล กล้ายอมรับเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด และชี้แจงข้อเท็จจริง การยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จะสามารถลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ป่วยในภายหลัง อาจเนื่องมาจากการเข้าการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เน้นการทำงานเป็นทีม พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปจึงมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงาน จึงทำให้ค่าเฉลี่ยความกล้าแสดงออกอยู่ในระดับมาก ดังที่ พวงรัตน์ บุญญาบุรุษย์ (2538) กล่าวว่า ในทางการพยาบาลนั้น พยาบาลเป็นผู้ที่ต้องเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย การที่พยาบาลกล้าแสดงออกถึงความยึดมั่นในคุณธรรม คำนึงถึงความถูกต้อง ทำให้ผู้ป่วยได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ขณะเดียวกันพยาบาลผู้ให้การดูแลมีความภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการ สอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์สุดา ดวงแก้ว (2552) พบว่าพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคเหนือ ข้อกล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ทำผิดพลาดในการปฏิบัติงานโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือปิดความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.28$ ) เช่นกัน ส่วนข้อ กล้าทักท้วงการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และมีค่าเฉลี่ยน้อย อธิบายได้ว่าพยาบาลเป็นผู้มีความอ่อนน้อมต่อผู้ที่มิอาวุโสกว่าจึงให้เคารพ และมีความเกรงใจไม่กล้าทักท้วงหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนั้นพยาบาลอาจมีความระมัดระวังในการเสนอความคิดเห็นที่มีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่าเพื่อนร่วมงาน เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และอาจส่งผลต่อผลการประเมินของตน เนื่องจากพยาบาลต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตรงจากหัวหน้าหอผู้ป่วย จากการศึกษาของ ฉัตรกมล เจริญวิภาดา (2552) ศึกษาองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนพบว่า การประเมินผลงาน โดยไม่ใช่

ระบบพรรคพวก และการประเมินผลงาน อย่างเป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.82, 3.16$  ตามลำดับ) ความยุติธรรมในการประเมินเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลเกิดความไว้วางใจ (Robbins, 2001) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีการเปิดเผยข้อมูล มีเกณฑ์ในการตัดสินที่ชัดเจน และอธิบายหลักการและเหตุผลของการตัดสินใจ และไม่ปิดบังข้อมูล เพื่อให้เกิดความไว้วางใจให้เกิดขึ้น และส่งเสริมให้พยาบาลมีความกล้าเสนอความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์ของตน ถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งเพราะความคิดเห็นที่ขัดแย้งบางครั้งมีประโยชน์ และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า (Ivancevich, Konopaske and Matterson, 2008)

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ดังนั้น การส่งเสริมประสิทธิผลของทีมการพยาบาลให้สูงขึ้น สามารถกระทำได้โดยพิจารณาแก้ไขในส่วนที่เป็นจุดอ่อนแต่ละด้าน ซึ่งมีแนวทางดังนี้

#### 1. ในระดับผู้บริหาร

1.1 ส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยนำทักษะการสอนงานมาใช้ โดยการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะการสอนงาน ซึ่งองค์การพยาบาลสามารถสนับสนุนได้ จัดหาตำราเกี่ยวกับการสอนงานใหม่ๆ จัดอบรมการฝึกทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสอนงาน การพัฒนาความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ทักษะการสอนงานได้อย่างถูกเทคนิค เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตัวให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน

1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรทางการพยาบาลมีภาวะผู้ตาม โดยการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพตนเอง ซึ่งองค์การพยาบาลสามารถสนับสนุนได้โดย การจัดหาตำรา วารสารทางการพยาบาลที่ทันสมัย การจัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการค้นคว้าข้อมูล เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน จากการจัดอบรมทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ให้การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานได้เหมาะสม เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าเสนอความคิดเห็น โดยสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยเมื่อได้แสดงความคิดเห็นแม้ว่าจะขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บริหารก็ตาม ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นนั้นอย่างจริงจัง ไม่ตำหนิติเตียน เพื่อให้

บุคลากรได้นำศักยภาพของตนมาใช้อย่างเต็มที่ และสร้างผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ในระดับบุคลากร จากผลการศึกษาเกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการพยาบาล พบว่า การสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ เป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการเพิ่มประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ดังนั้นบุคลากรทางการพยาบาลจึงควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมการพยาบาล คือ ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับมากที่สุด ควรมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงาน เมื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ส่งผลให้สามารถบริหารตนเองได้ดี มีความกล้าแสดงออก อย่างเหมาะสมเพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบของความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สามารถนำไปใช้ในหอผู้ป่วยอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลของทีมการพยาบาลต่อไป

2. ควรเลือกศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ในรูปแบบเชิงทดลอง เช่น ผลของการฝึกความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2540). **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ**

**เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลที่ปฏิบัติงานการพยาบาลในโรงพยาบาล.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2542). **การพัฒนาการปฏิบัติวิชาชีพ:**

**มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามเจริญการพิมพ์.

กองโรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข. (2543). **รายงานประจำปี**

**2543 กองโรงพยาบาลภูมิภาค.** กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.

จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาคณากร ความ**

**ไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย**

**โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ

บริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม**

**การพัฒนาคณากร ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล**

**กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร.** **วารสารการพยาบาล**

**4(1): 28-39.**

จินตนา วราภาสกุล. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างการทำหน้าที่ของทีมการพยาบาล ทักษะการ**

**บริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของทีมพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล**

**ประจำการโรงพยาบาลศูนย์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการ

พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. (2543). **ประสิทธิภาพในระบบสุขภาพ.** นนทบุรี: สถาบันระบบวิจัย

สาธารณสุข.

จุฬารัตน์ เกิดนิม. (2546). **ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ ต่อความสามารถการเป็น**

**ผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ

บริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉภาธร ปราณมนตรี และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถใน**

**การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยความสามารถในการทำงานของ**



- พยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลศูนย์. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 17(13): 87-96.
- ฉัตรกมล เจริญวิภาดา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร การได้รับการเพิ่ม  
ความสามารถแห่งตนกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล  
ชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติกา นำศรีสกุลรัตน์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบให้พลังและผลการ  
ปฏิบัติงานโดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อและมีความเชื่อใน  
ความสามารถตนเองเป็นตัวแปรกำกับ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชาวุธ นิตยสุทธิ. (2534). ประชากร และการเลือกสิ่งตัวอย่าง. เอกสารการสอนชุดวิชาสถิติ และ  
การวิจัยสำหรับวิทยาศาสตร์สุขภาพ, หน้า 268. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา-  
ชิราช.
- ทรงศิริ ยุทธวิสุทธิ. (2543). EQกับความสำเร็จในชีวิต. วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า  
จันทบุรี 11(1): 38-42.
- ทิพย์สุดา ดวงแก้ว. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย.  
การมีส่วนร่วมในงานของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาล  
ทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพรัตน์ กลั่นสกุล. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
การมีส่วนร่วมในงาน กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล  
ประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชา  
การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรภัทร แสนบุศดา. (2546). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลจบใหม่โรงพยาบาล  
ทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะ  
วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง จำกัด.

- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2547). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ยูเอเอ็นไอ อินเทอร์เน็ตมีเดีย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2548). **เอกสารคำสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาล**. กรุงเทพฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2550). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. (2551). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุศริน เอี้ยวสีหยก. (2545). **ผลของการใช้การปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานในผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการพยาบาลอายุรกรรมและศัลยกรรมศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประณต จิรัฐติกาล. (2547). **ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจของพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพ อริยะประยูร และยุพิน อังสุโรจน์. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความเข้มแข็งอดทน การสอนงาน กับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ**. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 17(2): 46-56.
- ปราณี มีหาญพงษ์. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์โรงพยาบาลน่าน. (2553). **แผนประมาณการรายรับรายจ่ายปีงบประมาณ 2553 เพื่อจัดจัดทำแผนปีงบประมาณ 2554**. โรงพยาบาลน่าน.
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ**

- กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชมน อ้นโต. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนมมาถ สมิตานนท์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ คุณภาพชีวิตการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2538). การประกันคุณภาพการพยาบาล: บทความทางการจัดการในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ: วังใหม่บุปผารินทร์.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์. (2546). ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ: พระราม 4 ปรีณิตัง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ไดอะมอนด์ อิน บิวตีเนสเวิร์ด.
- รัชณี ศุภจินทรรัตน์. (2546). การบริหารบุคคลงานพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- ราตรี วงษ์ดิษฐ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย บุคลิกภาพของทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โรงพยาบาลน่าน. (2553). แผนประมาณการประมาณการรายรับปีงบประมาณ 2553 เพื่อจัดทำแผนปีงบประมาณ 2554. น่าน: โรงพยาบาลน่าน. (อัครา)
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และ บุญใจ ศรีสติดิษฐ์นรากร. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล

- ของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย. วารสารพยาบาลศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 16(1): 24-33.
- วรรณฤดี เชาวศรีกุล. (2544). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความสามารถในการทำงาน  
ความหลากหลายในบทบาท และความยืดหยุ่นของสมาชิกทีม กับประสิทธิผลของทีม  
การพยาบาล งานหอ ผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณฤดี เชาวศรีกุลและ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2546). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ  
ความสามารถในการทำงาน ความหลากหลายในบทบาท และความยืดหยุ่นของสมาชิก  
ทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล งานหอ ผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลศูนย์. วารสาร  
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 15(1): 24-32.
- วรางคณา สิริปุชกะ และยุพิน อังสุโรจน์. (2550). ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเชิงจิต สภาวะแวดล้อมใน  
การทำงาน กับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคณะพยาบาล. วารสาร  
ประชากรศาสตร์ 23(1): 31-48.
- ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน. (2551). รายงานการประชุมประจำปี 2551. โรงพยาบาลน่าน.
- ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน. (2552). รายงานการประชุมประจำปี 2552. โรงพยาบาลน่าน.
- ศูนย์ข้อมูลโรงพยาบาลน่าน. (2553). รายงานการประชุมประจำปี 2553. โรงพยาบาลน่าน.
- ศุภรัตน์ เหลลาฉลาด. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสภาวะแวดล้อมในการทำงาน กับพฤติกรรม  
สร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหาร  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สำนักการพยาบาล. (2551). แผนยุทธศาสตร์การบริหารพยาบาลระดับประเทศ พ.ศ. 2551-2555.  
(อัดสำเนา)
- สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย. (2547). ปฏิทินสาธารณสุข 2547. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน  
สามัญนิติบุคคลสหประชาพานิชย์.
- สปสช.ชดเชยเยียวยาผู้เสียหายทางการแพทย์กว่า 150 ล้าน. 2551. ผู้จัดการออนไลน์[Online].  
แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th>[2551, December 1]
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2553). โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการ

- [Online]. แหล่งที่มา : [http://www.ha.or.th/m\\_07\\_01.asp](http://www.ha.or.th/m_07_01.asp)[2010, February 27]
- สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย. (2552). **ปฏิทินสาธารณสุข 2552**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลสหประชาพานิชย์.
- สุริย์ โปธาราม. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำชั้นยอดของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาธารณสุข, กระทรวง. (2530). **คู่มือการบริหารฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหประชาพานิชย์.
- สายสินธุ์ เลิศพรรัักษ์. (2548). **การศึกษาตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาล ตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสมร เฉลยกิตติ. (2544). **ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพร วิทยานุกูล. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง กับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). **สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซนเตอร์.
- ฮอลล์, บี. เจ. (2550). **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**. แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธคุณ. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท.

### ภาษาอังกฤษ

- Anderson, D. and Anderson, M. (2005). **Coaching That Counts: Harness the power of Leadership Coaching to Deliver Strategic Value**. United States of America: Elsevier Butterworth-Heinemann .

- Aube, C and Rousseau, V. (2005). **Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors**[Online]. Available from: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6WYH-4H6PHKB](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WYH-4H6PHKB)[2010, September 28]
- Barrick, M. R., Mount, M. K. and Stewart, L. S. (1998). Relating member ability and personality to work-team process and team effectiveness. **Journal of Applied Psychology** 83(3): 377-391.
- Blackshear, P. B. (2003, Summer). The followership Continuum: A model for fine tuning Workforce. **Public Manager** 32: 25-30.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. and Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implication for designing effective work group. **Personnel Psychology** 46(4): 823-850.
- Campion, M. A., Paper, E. M., and Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. **Personnel Psychology** 49: 427-452.
- Chaleff, I. (1998). **The Courageous Follower Standing Up To And For Our Leaders**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cloninger, S. C. (2000). **Theories of personality: Understanding persons**. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Conger, J. A., and Riggio, R. E. (2007). **The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, S. S. (1980). **Self-directed team learning in nursing**. Massachusetts: Eakfield.
- Devellis, R. F. (1991). **Scale development**. Newbury Park, New Jersey: Sage Publication.
- Dirks, K.T. (2000). **Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball**[On line]. Available from: <http://www.p.sychology.uoguelph.ca/coursenotes.pdf> [2009, April 6]
- Duygulu, E., and Ciraklar, N. (2008). **Team Effectiveness and Leadership Roles**[Online]. Available from: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/7245/> MPRA Paper No.7245, posted 18. February 2008/ 15:45[2009, January 16]
- Fisher, K. (1993). **Leader self-directed work team: A guide to developing new team**

- leadership skills.** New York: McGraw-Hill.
- Geroy, G. D, Wright, P. C., and Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. **Empowerment in Organization** 6(2): 57-65.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnela, J. H. (1991). **Organization: Behavior, steucture, process.** United States of Amarica: McGraw-Hill.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., and Goodman, E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses's quality of work life. **Journal of Healthcare Management** (Jan/Feb): 13-26.
- Hackman, R. (2002). **Team effectiveness**[Online]. Harvard Business School Press. Available from: [http://www.lasalle.edu/schools/cpcs/content/grad/swiss\\_mba/pres](http://www.lasalle.edu/schools/cpcs/content/grad/swiss_mba/pres). [2012, September 10]
- Hackman, R. and Wageman, R. (2005). A THEORY OF TEAM COACHING. **Academy of Management Review** 30: 269-287.
- Hechanova, M. R. M.; Alampay, R.B.A.; and Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. **Asain Journal of Socian Psychology** 9: 72-78.
- Hill, L. W . C., and McSane, L. S. (2008). **Principle of management.** New York: McGraw-Hill.
- Hinds, P. J. and Kiesler, S. (2002). **Distributed Work.** USA; Massachusetts Institute of technology.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum, J. W. (2002). **Management: A competency- based Apporch.** SanFrancisco: South-Western.
- Hoy, W.K., and Miskel, C. G. (1991). **Education administration: Theory, research, practice.** NewYork: Mc-Graw Hall.
- Hunt, J. M. ., and Weintraub, J. R. (2007). **The Coaching organization A Strategy for Developing Leaders.** California: Sage.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy, G. J. (2009). **Leadership Enhancing the Lessons of Experience 6<sup>th</sup> ed.** New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., and Matteson, M. T. (2008). **Organization Behavior and Management 8<sup>th</sup> ed.** New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Kanter, R. M. (1993). **Men and woman of cooperation (2 nd ed)**. New York : Basic Book.
- Kelley, R. E. (1988). **In praise of followers**. **Harvard Business Review** (November-December): 142-148.
- Kelly, J., Prince, J. B., and Ashforth, B. (1991). **Organization Behavior**. Canada: Prentice-Hall.
- Kivimaki, M. (1995). Coaching practice of first-line nurse manager in hospital wards with highly satisfied personnel. **Journal of Nursing Administration** 25(11): 6-14.
- Kleinsmith and Everts-Roger. (2000). The art of followership. **School Administrator** 57(8): 35.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (1992). **Organization behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., and Kinicki, A . (2007). **Organizational Behavior**. Singapore: McGraw-Hill.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., and Lasier, S. (2000). Organization trust and empowerment in restructured healthcare setting: Effect on staff nurse commitment. **JONA**, 30 (9): 413-425.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J.,and Wilk, S. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work setting: expanding Kanter's model. **JONA**, 31(5): 260-272.
- Lundin, S. C., and Lancaster, L. C. (1990). Beyond leadership: The importance of followership. **The Futurist**, 24(3): 18-22.
- Lussier and Achua. (2007). **Effective Leadership**. Canada: Thomson South- Western.
- Macy, B. A., et al. (1990). **The bottom line impact of new design and the design: North America from 1961-1990**. Paper presented at International conference on Self-Managed Work Teams. Denton, Texas.
- Marquis, B. L., and Huston, C. J. (2006). **Management dicision making for nurse: 124 cases studies**. Philadelphia: Lippincott.
- Mathieu, J. E., and Marthineau, J. W. (1993). Individual and situational influces on the development of self-efficiency: Implication for training effectiveness. **Personaael Psychology** 46(1): 125-145.
- Megginson, D., and Clutterbuck, D. (2005). **Techniques for Coaching and Mentoring**. India: Charon Tec Pvt.




- Morgan, H., Harkins, P., and Goldsmith, M. (2005). **The Art and Practice of LEADERSHIP Coaching : 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets.** New Jersey: John Wiley.
- Parker, G. M. (1990). **Team players and teamwork: the new competitive business strategy.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearsall, M. J. and Ellis, A. P. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction. **Journal of Mangement**, Vol.32 No. 4.
- Riddle, D. (2008). **Senior Leadership Team Coaching**[Online]. Available from: <https://www.ccl.org/leadership/pdf/research/SeniorLeadTeamCoaching.pdf>[2010, November 23]
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior** 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rose, J. C. (1995). **Leaders and followers are the people in this relationship.** In J. T. Wren (ed.), **The leader's companion: Insights on leadership through the ages.** New York: The Free Press.
- Rosenstein, A.H. (2002). Nurse-physician relationship: impact on nurse satisfaction and retention. **Ameican journal of nursing**, 102, 26-34.
- Sarmiento, T. P., Spence Laschinger, H. K., and Iwasiw, C. (2004). **Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory.** Wiley InterScience [Online]. Available from: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/118779284> [2009, February 12]
- Sekerka, L.E.; and Chao, J. (2003). Peer Coaching as a Technique to Foster Professional Development in Clinical Ambulatory Setting. **A Journal of Contincing Education in the Health Profession** 23: 30-37.
- Shin, S. Y., and Park, W. W. (2009). **Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: Multi-Level Study**[Online]. Available from: <http://www.aabri.com/manuscripts/09155.pdf>[2010, October 2]
- Sooksan Kantatutra. (2006). Leader and Follower Factors In Customer and Employee Satisfaction: It Takes Two To Tango. **Journal of Applied Business Research-Fourth Quarter** 22(4): 33-45.
- Sullivan, E. J., and Decker, P. J. (1999). **Effective leadership management in nursing.** 5<sup>th</sup> ed.

- New Jersey: Prentice-Hall.
- Sullivan, E. J., and Decker, P. J. (2009). **Effective leadership management in nursing**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Swansburg, R. C., and Swansburg, R. J. (2002). **Introduction to management and leadership for nurse manager**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Jones and Batlett Publisher.
- Timmer, D. (2007). **Becomimng a Sustainability Leader**[Online]. Available from: [http://www.iisd.org/pdf/2007/sustainability\\_leader\\_.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/sustainability_leader_.pdf)[2010, January 28]
- Tomey, A. M. (2000). **Guide to nursing management and leadership**(6<sup>th</sup> ed.). St. Louis: Mosby.
- Voss, T. (1996). **Sharpen Your Team's Skill in Coaching**. New York: Mc Graw-Hill.
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-managing Team effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. **Organization Science**12(5): 559-577.
- Weiss, J. W. (2001). **Organization behavior and change: Managing diversity, cross-culture dynamics, and ethic**. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: West Group Printing.
- Whitmore, J. (2002). **Coaching for Performance Growing People, Performance and Purpose Third edition**. Finland: WS Bookwell.
- Winter, G. (2003). **High performance Leadership Creating Leading and Living in a High Performance World**. Singapore: John & Son.
- Wright, S. (2003). **The Leader As Coach: Creating high performance in change** [Online]. Available from: <http://www.banffcentre.ca/departments/leadership/library/pdf/coach.pdf>. [2010, February 4]
- Yukl, G. (1998). **Leadership in organization**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

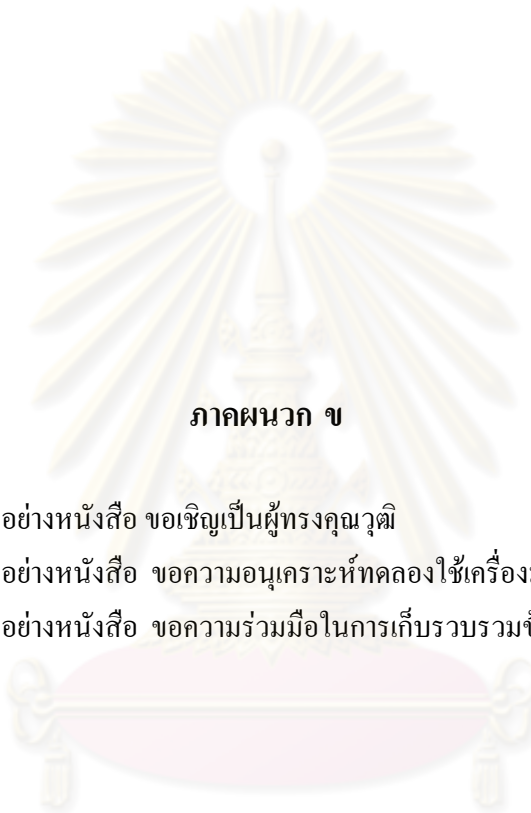
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

- |  |  |
|--|--|
| 1. รศ. พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ | อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยนเรศวร                       |
| 2. รศ. ปรางทิพย์ อุจะรัตน์             | อาจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาลรากฐาน<br>คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 3. รศ. ดร. รัชณี ศุภจินทรรัตน์         | รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหิดล                  |
| 4. ดร. มนสภรณ์ วิฑูรเมธา               | รองคณบดีฝ่ายวิชาการและการวิจัย คณะ<br>พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต   |
| 5. ดร. สมสมัย สุธีรสานต์               | หัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาล<br>สงขลานครินทร์                     |

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ภาคผนวก ข**

ตัวอย่างหนังสือ ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ตัวอย่างหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ตัวอย่างหนังสือ ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศช 0512.11/ 2024

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

20 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ (ฉบับสังเขป) จำนวน 1 ชุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วย นางพนิดา ขวัญพรหม นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. รัชณี สุจิจันทร์รัตน์
2. รองศาสตราจารย์ ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยูพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน รองศาสตราจารย์ ดร. รัชณี สุจิจันทร์รัตน์ และรองศาสตราจารย์ ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน์

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

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร โทร. 0-2218-9814

ชื่อนิสิต นางพนิดา ขวัญพรหม โทร.08-4611-5646

ที่ ศธ 0512.11/ 2024

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

25 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้หนังสือทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเชิงคำ

เนื่องด้วย นางพนิดา ขวัญพรหม นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามความสามารถในสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และ แบบสอบถามประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป ทั้งนี้หนังสือจะประสานงาน เรื่อง วัน และ เวลา ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางพนิดา ขวัญพรหม ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร โทร. 0-2218-9814

ชื่อนิสิต

นางพนิดา ขวัญพรหม โทร.08-4611-5646



ที่ ศธ 0512.11/ 2024

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

12 มกราคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลพิจิตร

เนื่องด้วย นางพนิดา ขวัญพรหม นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 45 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามความสามารถในสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ และ แบบสอบถามประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ทั้งนี้บัณฑิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และ เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางพนิดา ขวัญพรหมดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร โทร. 0-2218-9814

ชื่อนิสิต

นางพนิดา ขวัญพรหม โทร.08-4611-5646



ภาคผนวก ค

จริยธรรมการวิจัย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AF 01-11



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชูตที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารสถานัน 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. 007/2553

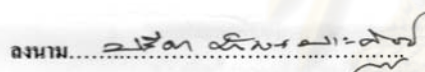
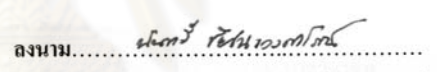
## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 149.1/ 52 : ความสัมพันธ์ระหว่าง การสอนงานของหัวหน้าผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มี  
ประสิทธิผลของพยาบาล กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้  
ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ

ผู้วิจัยหลัก : นางพนิดา ขวัญพรหม นิสิตระดับมหาบัณฑิต

หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

ลงนาม.....  ลงนาม.....   
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทศนประดิษฐ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
ประธาน กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 11 มกราคม 2553

วันหมดอายุ : 10 มกราคม 2554

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

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

## เงื่อนไข

1. ข้าราชการรับทราบว่าเป็นการคิดริเริ่ม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อน ได้รับความอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น แล้วส่งสำเนาใบแรกที่ใช้ออกสารดังกล่าวมาที่คณะกรรมการ
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมรับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-11) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น



เลขที่โครงการวิจัย 149.1/52  
11 ส.ค. 2553  
วันที่รับรอง .....  
10 ส.ค. 2554  
วันหมดอายุ .....



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 2 แบบสำรวจความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### ลักษณะมาตรวัดของแบบสอบถามตอนที่ 2

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือของแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- |   |            |         |   |
|---|------------|---------|---|
| 5 | มากที่สุด  | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด  |
| 4 | มาก        | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมาก        |
| 3 | ปานกลาง    | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลาง    |
| 2 | น้อย       | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อย       |
| 1 | น้อยที่สุด | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ก. การตระหนักรู้ตนเอง</b>					
1. หัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์					
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบดีว่าสิ่งที่เป็นจุดดีของตนเองคืออะไร					
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบดีว่าสิ่งที่เป็นจุดอ่อนของตนเองคืออะไร					
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความอดทนต่อสถานการณ์และความเครียดต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
5. หัวหน้าหอผู้ป่วย ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสถานการณ์วิกฤติ					
6. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
<b>ข. การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้</b>					
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยกระทำบทบาทในการแนะแนวการทำงานแก่สมาชิกทีมในสถานการณ์ที่เหมาะสม					
8. หัวหน้าหอผู้ป่วยนำข้อผิดพลาดจากการทำงานของสมาชิกมาใช้เพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนางานในหอผู้ป่วย					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีแผนการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้กับสมาชิกทีม					
10. หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้คำถามหรือวิธีการต่างๆ เพื่อ กระตุ้นให้สมาชิกทีม ให้เกิดความคิดในการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ					
11. หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นທີ່ปรึกษาให้กับท่าน					
<b>ค. มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
12. หัวหน้าหอผู้ป่วย กระทำบทบาทในการ ถ่ายทอดความรู้และวิทยาการใหม่ๆแก่สมาชิกทีม เป็นประจำ					
13. หัวหน้าหอผู้ป่วยรับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นของท่านโดยไม่มีอคติ					
14. หัวหน้าหอผู้ป่วย รับฟังข้อมูลจากสมาชิกทีม ก่อนให้คำชี้แนะเสมอ					
15. หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้และวิทยาการได้เหมาะสม					
<b>ง. การเข้าถึง</b>					
16. ท่านสามารถเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เมื่อมีปัญหา					
17. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีแผนการสอนงานแก่สมาชิกทีมอย่างชัดเจน					
18. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีเวลาเพียงพอที่ท่านจะขอเข้าพบเมื่อต้องการได้					
19. หัวหน้าหอผู้ป่วยบอกหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ เช่น มือถือ เพื่อเอื้อให้สมาชิกทีมขอคำปรึกษา เมื่อจำเป็น					
20. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาส ให้สมาชิกทีมเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาเรื่องงานนอกเวลาทำงานได้					
<b>จ. สร้างความไว้วางใจ</b>					
21. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
22. หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งได้อย่างชัดเจน ของสมาชิกทีมแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความยุติธรรมในการคัดเลือก					
23. สมาชิกทีมที่ได้รับการคัดเลือกโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้ที่ มีมีคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
24. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการประเมินและค้นหาปัญหาภายในหน่วยงาน					


  
 ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ตอนที่ 3 แบบสำรวจภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ

#### ลักษณะมาตรวัดของแบบสอบถามตอนที่ 3

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือของแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- 4 มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมาก
- 3 ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
- 2 น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อย
- 1 น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความสามารถในการบริหารตนเอง</b>					
1. ท่านปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้โดยไม่ต้องรอการควบคุมกำกับจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย					
2. เมื่อพบปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน ท่านแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอขอความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย หรือผู้อื่น					
3. ท่านได้วางระเบียบแบบแผนการทำงานเพื่อให้งานปฏิบัติงานบรรลุผล					
4. ท่านนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
5. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเสมอ					
6. ท่านสามารถจัดระเบียบการทำงานหรือจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานได้					
<b>ความมุ่งมั่นในการทำงาน</b>					
7. แม้ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนแต่ท่านจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8. เมื่อท่านปฏิบัติงานไม่เสร็จในเวลาที่กำหนด ท่านจะทำต่อจนเสร็จแม้ว่าจะเลยเวลาพักหรือเลิกงาน					
9. ท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ และทุ่มเท เพื่อให้เกิดผลดีกับทีมที่ท่านมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ					
10. ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมของท่านมีผลต่อการทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้					
<b>การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ</b>					
11. ท่านพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ					
12. ท่านนำความรู้และประสบการณ์จากงานที่ได้รับมอบหมายมาพัฒนาให้ตนเองมี ความสามารถให้เพิ่มขึ้น					
13. ท่านยกระดับการทำงานของท่านให้มีมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
14. ท่านสนใจ และชอบที่จะทำงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน					
15. ท่านได้รับความเชื่อถือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานของท่าน					
<b>ความกล้าแสดงออก</b>					
16. ท่านกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานที่คาดว่าจะเกิดผลดีต่อส่วนรวมโดยไม่กลัวปัญหาอุปสรรค					
17. ท่านกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นในการ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม เมื่อคิดว่าจะได้ผลที่ดีกว่า					
18. เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดท่านยอมรับผิดและชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อจะได้ไม่ผิดพลาดซ้ำ					
19. ท่านกล้าที่จะทักท้วงการกระทำของเพื่อนร่วมงาน ถ้าคิดว่าการกระทำนั้นไม่ถูกต้องเหมาะสม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
20. ท่านกล้าที่จะทักท้วงการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ถ้าคิดว่าการกระทำนั้นไม่ถูกต้องเหมาะสม					

#### ตอนที่ 4 แบบสำรวจประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป

##### ลักษณะมาตรวัดของแบบสอบถามตอนที่ 4

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือของแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด  
 4 มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมาก  
 3 ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลาง  
 2 น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อย  
 1 น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ก. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
1. ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพที่ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม					
2. ผู้ป่วยไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนที่สามารถป้องกันได้					
3. ผู้ป่วยได้รับการบริการพยาบาลโดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย					
4. ผู้ป่วยได้รับการสอนให้ดูแลสุขภาพตนเอง อย่างครบถ้วนเหมาะสมทันเวลา					
5. ผู้ป่วยได้รับการฟื้นฟูสภาพ ร่างกายและจิตใจ					
6. ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลโดยไม่เลือกปฏิบัติ/แบ่งชนชั้น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ข. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					
7. ทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด					
8. ทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยปฏิบัติงานโดยใช้วัสดุ/อุปกรณ์ทางการแพทย์อย่างประหยัดและคุ้มค่า					
9. ทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยมีการจัดเก็บและบำรุงรักษาเครื่องมือทางการแพทย์ให้พร้อมสำหรับการใช้งานตลอดเวลา					
10. ทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยใช้สารอนุมูลอิสระ เช่น น้ำประปา/ไฟฟ้า โทรศัพท์ อย่างประหยัดและคุ้มค่า					
11. ทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม					

โปรดตรวจทานว่าท่านได้ตอบคำถามครบทุกข้อ ก่อนปิดผนึก

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาง พนิดา ขวัญพรหม เกิดที่จังหวัด น่าน สำเร็จการศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2536 ได้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาพยาบาลมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ งานผู้ป่วยนอก โรงพยาบาล น่าน จังหวัดน่าน



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย