



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT APPROACH
FOR HEAD NURSES AT POLICE GENERAL HOSPITAL

กัญญ์ชิสสา สุนทรมาลัย¹ จอมชัย เลิศอมรรัฐ² สุเทพ เชาวลิต³
Kanchisar Soontonmalai Jomchai Lertamornrat Suthep Chaovalit

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร.อ. ดร. โครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

³ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ข้าราชการบำนาญมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thepsatri Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ 2) ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบตรวจสอบรายการ และคำถามปลายเปิด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านบริหารอย่างมืออาชีพ 2) ด้านให้อย่างจริงใจ 3) ด้านสร้างองค์การแห่งความสุข และ 4) ด้านสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 11 ปัจจัย ได้แก่ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน สัมมนา แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง ให้รางวัล ใช้การสื่อสาร 2 ทาง สอนงาน จัดระบบครูพี่เลี้ยง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ใช้หลักธรรมาภิบาล (ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ) และการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ 2) ด้านให้อย่างจริงใจ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ฝึกอบรมตามความต้องการ สอนงาน แบบอย่างที่ดี ให้รางวัล ปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาล (ด้านหลักการมีส่วนร่วม) 3) ด้านสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ งานวิจัยจากงานประจำ นวัตกรรม ฝึกอบรม จัดการความรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมสร้างพลังอำนาจ และพัฒนาทีมงาน และ 4) ด้านสร้างองค์การแห่งความสุข ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตสวัสดิการ (ด้านนันทนาการ ด้านอาหาร) ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาล (ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า) ปัจจัยด้านคิดบวก ปัจจัยด้านเข้าร่วมเครือข่ายสหวิชาชีพ และปัจจัยด้านเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำสำคัญ : แนวทางพัฒนา, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, หัวหน้าหอผู้ป่วย

Abstract

The purposes of this research were to 1) investigate the components of transformational leadership characteristics of head nurses at Police General Hospital, 2) study the level of transformational leadership characteristics of the head nurses, and 3) develop an approach to improve the head nurses' transformational leadership characteristics. The sample consisted of 250 registered nurses at Police General Hospital. The research instruments included a form for semi-structured interviews, a checklist form, and open questions with Cronbach's alpha coefficient reliability of .99. Data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The research results were as follows:

1. The transformational leadership components for head nurses at Police General Hospital consisted of 4 categories: 1) professional management, 2) sincerity, 3) happy workplace, and 4) learning organization.
 2. Overall, the transformational leadership characteristics of the head nurses were at a high level.
 3. The development of transformational leadership characteristics of the head nurses:
 - 1) The professional management aspect consisted of 11 components: training, study visit, seminar, self-study, reward, two-way communication, coaching, mentoring, SWOT analysis, good governance (integrity, transparency, and accountability), and benchmarking.
 - 2) The sincerity aspect consisted of 6 components: training need, coaching, role model, reward, integrity, and good governance (participation).
 - 3) The learning organization aspect consisted of 7 components: routine to research (R2R), innovation, training, knowledge management, share and learn, empowerment, and team development.
 - 4) The happy workplace aspect consisted of 5 components: welfare (recreation and meals), good governance (accountability, participation, integrity, and effectiveness and efficiency), positive thinking, participation in network multidisciplinary, and empowerment.

Keywords : development approach, transformational leadership, head nurses

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบบริการสุขภาพของประเทศไทยได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการนำพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 มาใช้ ซึ่งเป็นระบบสุขภาพใหม่ เป็นระบบสุขภาพแบบองค์รวมและเป็นระบบเครือข่าย (Integrated Health Care Delivery System) ประกอบด้วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ/ทุติยภูมิ และหน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิที่เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพ ประชาชนสามารถเลือกใช้บริการในเครือข่ายของตนตามความต้องการด้านสุขภาพอย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ใช้บริการด้านสุขภาพ มีการตื่นตัวในการเรียกร้องสิทธิของตนเอง และการให้บริการระบบสุขภาพใหม่นี้จำเป็นต้องให้บริการสุขภาพเชิงรุกเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพทุกระดับอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน บุคลากรที่เป็นพยาบาลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพใหม่ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีหน้าที่โดยตรงและเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับระบบบริการที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงระบบบริการพยาบาล การบริหารนวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับสภาการพยาบาล (2553) ที่กล่าวว่า การพัฒนาระบบการพยาบาลที่พึงประสงค์ให้เกิดระบบสุขภาพใหม่ พยาบาลทุกระดับต้องพัฒนาสมรรถนะทุกด้านอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ วิภาวรรณ บัวสรวง (2550) ที่กล่าวว่า องค์กรพยาบาลในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกระแสการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งกลไกสำคัญในการผลักดันกระบวนการปรับตัวขององค์กรที่สำคัญ คือ ผู้บริหารทางการพยาบาลที่มี

บทบาทในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ รสรินวรรณจิรวีไล (2555) ที่กล่าวว่า การนำองค์การพยาบาลให้ก้าวหน้า ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าพยาบาลต้องปรับตัวและพลิกโฉมระบบงานแบบมืออาชีพ สอดคล้องกับ The American Organization of Nurse Executives (AONE, 2005) ที่กล่าวว่า ระบบสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความท้าทายของหัวหน้าพยาบาลที่จะกำหนดอนาคตการดูแลสุขภาพผ่านความเป็นผู้นำทางการพยาบาลยุคใหม่ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ด้านการบริหารจัดการแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติ เน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพการณ์ดังกล่าว การปรับตัวในบทบาทใหม่ขององค์การพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีหัวหน้าพยาบาลที่มีภาวะผู้นำจึงจะสามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ และต้องเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass (1985) และ Loveridge (1996) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่ถือว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Yukl (1998) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การสูงขึ้นและช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารลดลง สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

โรงพยาบาลตำรวจเป็นองค์กรของรัฐระบบการบริหารใช้การบริหารแบบข้าราชการตำรวจ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างจากข้าราชการพลเรือน นอกจากจะให้บริการทางด้านสุขภาพกับประชาชนทั่วไปแล้ว ยังมีภารกิจหลักที่ต้องตอบสนองภารกิจต่าง ๆ ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติมอบหมาย ซึ่งบางภารกิจมีความเสี่ยงต่อชีวิต ในท่ามกลางกระแสการเรียกร้องการบริการที่ดีและมีคุณภาพ

โดยเฉพาะด้านการบริการและด้านสุขภาพ ทำให้โรงพยาบาลตำรวจต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้บริหารระดับต้น สังกัดกลุ่มงานพยาบาล ที่มีบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดอยู่จำนวนมาก โดยเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร เพราะเป็นผู้ที่ต้องดูแลผู้มารับบริการโดยตรง ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลตำรวจจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อควบคุม กำกับ ดูแลองค์การพยาบาลให้สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูประบบสุขภาพของประเทศและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม บริการด้วยใจ ได้มาตรฐานสากลบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

ดังนั้น สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ และได้มีการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านต่าง ๆ แต่สำหรับด้านภาวะผู้นำ ไม่ได้ระบุไว้ว่าต้องมีคุณลักษณะอย่างไร (กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ, 2554) ส่งผลให้การสรรหาผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ไม่มีความชัดเจน เป็นเพียงการกำหนดไว้กว้าง ๆ ทำให้เกิดความยากลำบากทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ถ้ามีเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ครอบคลุม ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จะทำให้แต่ละหอผู้ป่วยมีการจัดเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนได้ตรงตามสมรรถนะที่องค์การต้องการ การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จึงเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางในการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สำหรับผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ
2. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจากคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ และหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลตำรวจ มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิเคราะห์จำแนกองค์ประกอบ 3) สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ และ 4) จัดสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ

ประชากร คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 610 คน

ตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ที่ได้รับการคัดเลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ได้ตัวอย่าง จำนวน 250 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) มี 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ในขั้นตอนที่ 3 ของการวิจัยเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive selection) จำนวน 11 คน และระยะที่ 2 คือ ในขั้นตอนที่ 4 เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จึงใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive selection) จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามความคิดเห็น โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า index of item-objective congruence (IOC) ซึ่งพิจารณา ค่า IOC ของข้อคำถามที่มีค่ามากกว่า .50 ขึ้นไป แล้วนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับตัวอย่างจำนวน 30 คน และทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้เท่ากับ .99

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

3. แบบตรวจสอบรายการ (check list) และคำถามปลายเปิด (open question) ซึ่งใช้ในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การพิทักษ์สิทธิ์ การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมและวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลตำรวจ เลขที่หนังสือรับรอง จว. 70/2558 โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และแจ้งสิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากการวิจัยได้โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมและวิจัยในมนุษย์โรงพยาบาลตำรวจ ผู้วิจัยขออนุญาตหัวหน้า

กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อทำการเก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้แบบสอบถามและผู้วิจัยได้ขออนุญาตสัมภาษณ์คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และคัดเลือกหัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบริหารอย่างมืออาชีพ ด้านให้อย่างจริงใจ ด้านสร้างองค์การแห่งความสุข และด้านสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .85) โดยด้านที่มีคุณลักษณะสูงสุดคือ ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .84) ด้านการให้อย่างจริงใจ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = .85) ด้านสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .83) และด้านสร้างองค์การแห่งความสุข ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .85)

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ การฝึกอบรม (training), การฝึกอบรมตามความต้องการ (training need), ศึกษาดูงาน (study visit), สัมมนา (seminar), แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง (seeking self-knowledge), ให้รางวัล (reward), การสื่อสาร 2 ทาง (two-way communication), สอนงาน (coaching), จัดระบบครูพี่เลี้ยง (mentoring), การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis), ใช้หลักธรรมาภิบาล (good

governance) ประกอบด้วย ด้านหลักคุณธรรม (ethics), ด้านหลักความโปร่งใส (transparency), ด้านหลักความรับผิดชอบ (accountability), ด้านหลักการมีส่วนร่วม (participation), และด้านหลักความคุ้มค่า (value for money), การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking), แบบอย่างที่ดี (role model), ปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม (cultivate virtue), งานวิจัยจากงานประจำ (Routine to Research: R2R), นวัตกรรม (innovation), จัดการความรู้ (knowledge management), จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share & learn), เสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment), พัฒนาทีมงาน (team development), จัดสวัสดิการ (welfare) ประกอบด้วย ด้านนันทนาการ (welfare recreation) และด้านอาหาร (welfare meals), คิดบวก (positive thinking) และ เข้าร่วมเครือข่ายสหวิชาชีพ (join the network multidisciplinary)

การอภิปรายผลการวิจัย

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ เนื่องจากผู้บริหารมืออาชีพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ปัจจุบันระบบข้าราชการมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ (competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ใช้ความรู้ (knowledge worker) ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่ศรัทธาของ

ประชาชน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

ด้านการให้อย่างจริงใจ เนื่องจากเมื่อเกิดความจริงใจต่อกันแล้วย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพัน ความสุขในการทำงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับ Hoy & Miskle (2001) พบว่า ความจริงใจของผู้นำเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความเสนาหาซึ่งมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในวิถีการทำงานปกติของบุคคลและองค์กรได้

ด้านการสร้างองค์การแห่งความสุขเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากองค์การจะไปสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพ คนทำงานต้องมีความสุขก่อน จึงต้องสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับ Manion (2003) ที่กล่าวว่า ความสุขในบริบทของการทำงานคือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคลากรที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีความรู้สึกเพลิดเพลิน พึงพอใจที่ได้ปฏิบัติ และสนุกกับงานที่ทำ จนก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ตลอดจนงานที่บุคลากรไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใด ๆ ในการทำงาน

ด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะองค์การใดที่มีการเรียนรู้จะมีการปรับตัวที่ดี และสามารถดำรงอยู่ได้ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ (fifth discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ (personal mastery) รูปแบบวิธีการคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) สอดคล้องกับ Kaiser (2000) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม

องค์การ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน บริหารจัดการ โครงสร้างและระบบบริหารองค์การ บรรยากาศการทำงาน และการจูงใจ

2. ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จากความคิดเห็นของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ จารุณี อภิภูธรมณ์ (2555) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ นันท์รัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะโรงพยาบาลตำรวจเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ จึงได้มีการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพื่อความอยู่รอดขององค์การต่อไป

3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ที่วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่

การฝึกอบรมซึ่งเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2554)

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน สอดคล้องกับ พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2554) ที่พบว่า การศึกษาดูงานเป็น 1 ใน 17 วิธีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ และผู้บริหารของแต่ละองค์การมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่ดูแลให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาที่อยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้ (ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551) การสัมมนาจึงเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ในฐานะผู้บริหารจึงได้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่บ่อย ๆ กับผู้ร่วมงานสหวิชาชีพ แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง เป็นการพัฒนาตนเองของผู้นำเพื่อให้ทีมงานเชื่อถือ ศรัทธา โดยการค้นคว้าหาความรู้ในส่วนที่ขาดด้วยตนเอง ได้แก่ การค้นคว้าจาก web site และห้องสมุด

การให้รางวัลเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์การด้วย สอดคล้องกับ ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เพราะการให้รางวัล เป็นวิธีการหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันเนื่องจากพนักงานที่ผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทให้กับองค์การ จะช่วยให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดต้นทุนขององค์การ ซึ่งการให้รางวัลมีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัล เพื่อสร้างความผูกพันต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสนอชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี คัดเลือกจากขีดความสามารถ (competency)

คุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมให้ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นอกจากนี้จำเป็นต้องให้รางวัลเชิดชูเกียรติที่หน่วยงานของตัวเองจัดทำขึ้น โดยอาจจัดทำเป็นใบประกาศความดี เพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรและข้าราชการบุคลากรไว้ไม่ให้โยกย้ายหรือลาออก

การสื่อสาร 2 ทางที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารได้รับสารที่ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถดำเนินงานไปตามบทบาทได้ทันเวลาอย่างเหมาะสม และยังส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และต้องมีการตรวจสอบผลตอบกลับ (feedback) ด้วยว่า การสื่อสารที่ทำอยู่นั้นได้ผลหรือไม่ (ธัญญารัตน์ อินทร์เมือง, 2554)

การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเทคนิคหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จะนำไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ จุฬารวี ชัยวงค์นาคพันธ์, วาสนา บุตรปัญญา, นลินี เตือนดาว, และ จิระนันท์ มั่นเหมาะ (2555) ที่พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีคะแนนความรู้และทักษะในการเตรียมความพร้อมแก่ผู้ดูแลผู้ป่วยบาดเจ็บศีรษะสูงกว่าก่อนการไต่ข้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$)

การจัดระบบครูพี่เลี้ยงมีผลต่ออย่างยิ่งต่อวิชาชีพพยาบาลโดยส่วนรวม สอดคล้องกับ สุดจิต ไตรประคอง (2551) ที่พบว่า ผลของระบบพยาบาลพี่เลี้ยงต่อการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงของพยาบาลพี่เลี้ยงตามความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลพี่เลี้ยง และพยาบาลใหม่อยู่ในระดับดีทุกบทบาท ($\bar{X} = 3.99$, S.D.=2.88) ความพึงพอใจของพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$, S.D.=.55)

การร่วมจัดทำ SWOT analysis กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากการวิเคราะห์ทั้งองค์กร

การใช้ธรรมมาภิบาลในการบริหารนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ เทียมจิต จันทรมณี (2552) ที่พบว่า ตัวชี้วัดธรรมมาภิบาล ในองค์การพยาบาลมี 6 ด้าน คือ 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักความ โปร่งใส 4) หลักคุณธรรมและจริยธรรม 5) หลักนิติธรรม 6) หลักความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ ศรีพัชรา สิทธิกำจรแก้วพิจิตร (2551) ที่กล่าวว่า การใช้หลักธรรมมาภิบาลเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน

การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อเทียบเคียงองค์กรของตนกับองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบซึ่งอาจเป็นคู่แข่ง พันธมิตรหรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันในประเด็นที่ต้องการเปรียบเทียบ กระบวนการวัดและเปรียบเทียบ จะทำกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าและนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง (ธัญลักษณ์ โกมัย และ นพเก้า ม่วงอุ่ม, 2554) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการนำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) มาใช้ในองค์กรของตนเองเพื่อพัฒนาในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับ อัจฉรา ชูกำลัง (2548) ที่พบว่า จากการเทียบเคียงกับโรงพยาบาลชุมชน 6 แห่ง พบว่า โรงพยาบาลเกาะยาวมีคะแนนการประเมินมากที่สุด จึงนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงพยาบาลเกาะยาวมาศึกษากระบวนการบริการพยาบาลงานผู้ป่วยนอกและนำไปทดลองปฏิบัติ

แบบอย่างที่ดีสำหรับวิชาชีพพยาบาล ถือว่ามีความจำเป็นอย่างมาก โดยต้องเริ่มตั้งแต่เป็นนักศึกษาพยาบาล สอดคล้องกับการศึกษาของ ศศิกาญจน์ สกุลปัญญาวัฒน์ (2557) พบว่า ต้นแบบที่ดีของนักศึกษาพยาบาล คือ อาจารย์ผู้สอน เมื่อจบมาเป็นพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำหน้าที่ในการปลูกฝังค่านิยมด้านคุณธรรมในการทำงาน

และต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ด้านคุณธรรมในการทำงาน ด้านความรู้ ความสามารถ และยังสอดคล้องกับ สุภาณี อ่อนชื่นจิตร (2550) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทด้านการเป็น แบบอย่างปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา (พรเทพ จันทรนิภ, 2558)

การจัดสวัสดิการ ด้านนันทนาการและ ด้านอาหาร เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน ช่วยลดปัญหาการดำรงชีพ ทำให้มีขวัญ กำลังใจที่ดี เกิดความรักภักดีต่อองค์กรและสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออก งาน และการขาดงานลดต่ำลง ก่อให้เกิด ภาพลักษณ์ทางบวกต่อองค์กร (กรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน, 2550)

การคิดเชิงบวก ในสภาพปัจจุบันที่ต้อง เผชิญกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่วุ่นวายทำให้เกิด ความเครียดและไม่มีความสุข การคิดเชิงบวก เป็นการพยายามหามุมมองที่แตกต่างออกไปจาก มุมมองปกติที่เคยมองให้เป็นบวก เพื่อประโยชน์ กับชีวิตของเราเอง การพัฒนาจิตให้มีทัศนคติใน เชิงบวกมีความจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ โดยสอดคล้อง กับ กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2558) ที่พบว่า การคิด เชิงบวกมีอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อสุข ภาวะทางจิต คือการคิดเชิงบวกทำให้นักศึกษามีสุข ภาวะทางจิตที่ดีซึ่งจะทำให้นักศึกษาสามารถเผชิญ กับโลกและชีวิตความเป็นจริงได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

การเข้าร่วมเครือข่ายสหวิชาชีพเป็น วิธีการหนึ่งที่น่าควรต้องเข้าร่วมเครือข่าย สหวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะเป็นการสร้างระบบเครือข่าย สอดคล้องกับ พิสิฐ เทพไกรวัล (2554) ที่พบว่า การสร้างระบบเครือข่ายเป็นการสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการระดมสรรพกำลัง ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วม ตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วม ติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในการทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ ณีภูษกุล หนูจักร (2548) พบว่า การได้รับการเสริมสร้าง พลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการบริหารงานคุณภาพบริการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การสนับสนุนงานวิจัยจากงานประจำ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจทำหน้าที่ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย คือ R2R เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และนำไปสู่ คุณภาพงานที่ดีขึ้น ดังที่ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า R2R เป็นตัวสร้างการเปลี่ยนแปลง ในวงการสาธารณสุข เพราะสามารถเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานและพัฒนาคนทำงานแทนที่จะ ทำงานแบบซังกะตายกลายเป็นทำงานแล้วมีความสุข เกิดความภูมิใจ และสร้างความรู้ในเรื่องที่ ตัวเองทำงานขึ้นมา

นวัตกรรม เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำยุค ปัจจุบันต้องหันมาส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม สอดคล้องกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2555) ที่ กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่ควรละเลย และ ผู้นำต้องผลักดันการสร้างสรรค่นวัตกรรมไปสู่ ความสำเร็จ

การจัดการความรู้ คือ แนวปฏิบัติที่ องค์กรใช้ในการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องสร้างใหม่ และเผยแพร่ความรู้เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนา ความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างนวัตกรรม โดยกระบวนการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (น้ำทิพย์ วิภาวิน และ นงเยาว์ เปรมกมลเนตร, 2551) สอดคล้องกับ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) พบว่า ปัญหาที่ทำให้การจัดการความรู้ ไม่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำและการสร้างกล ยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีด้านการจัดการ ความรู้ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ต้องทำหน้าที่จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มมีการจัดการความรู้และมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการทำหน้าที่ติดตาม

และการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในวิชาชีพ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการสร้างพลัง มีความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน มีการทุ่มเทความคิดและสติปัญญา การใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง และตอบสนองความต้องการของสังคม อีกทั้งยังเป็นการสร้างการยอมรับกันและกัน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550)

ข้อเสนอแนะ

1. การนำผลการวิจัยไปใช้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร ควรนำคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง 4 องค์กรประกอบ ที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปพิจารณาในการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และอาจนำแนวทางพัฒนาของทั้ง 4 องค์กรประกอบ ไปปรับใช้ในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

2. การวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า และแนวทางพัฒนาทุกระดับของงานพยาบาล เช่น ระดับ

หัวหน้าสายงานการพยาบาล และระดับหัวหน้าพยาบาล เป็นต้น

2.2 ควรทดลองนำแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ มาใช้จริง เพื่อประเมินผลการใช้และปรับปรุงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2550). สถานการณ์แรงงาน ปี 2550. *วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงาน*, 3(5), 83-84.
- กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ. (2554). *คู่มือปฏิบัติโรงพยาบาลตำรวจ*. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาลตำรวจ.
- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2558). บทบาทการส่งผ่านของอ้อมโนทัศน์ในการศึกษาอิทธิพลของการคิดเชิงบวกและภูมิหลังของนักศึกษาที่มีต่อสุขภาวะทางจิต. *วารสารวิจัยวิทยาการวิจัย*, 28(1), 50-73.
- จารุณี อัญญาภรณ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏ สาขาบริหารการพยาบาล)*. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จุฬารีย์ ชัยวงค์นาคพันธ์, วาสนา บุตรปัญญา, นลินี เตือนดาว, และจิระนันท์ มั่นเหมาะ. (2555). ประสิทธิภาพของโปรแกรมการโค้ชพยาบาลวิชาชีพในการเตรียมความพร้อมผู้ดูแลผู้ป่วยบาดเจ็บศีรษะ. *วารสารโรงพยาบาลแพร่*, 20(1), 26-34.
- ชูชัย สมธิธิกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐกุล หนูจักร. (2548). *ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับการบริหารงานคุณภาพ บริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคกลาง (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏ มหาวิทยาลัยมหิดล)*. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2555). *ผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation leadership)*. สืบค้นได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/466874>
- เทียมจิต จันทรมณี. (2552). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลในองค์กรพยาบาล*. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏ*, 25(3), 32-42.
- ธัญญารัตน์ อินทร์เมือง. (2554). *ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏ นครสวรรค์, พิษณุโลก)*.
- ธัญลักษณ์ โกมัย และ นพเก้า ม่วงอุ้ม. (2554). *รายงานการวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในการพัฒนากิจกรรม 5ส ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- นันทรัตน์ ศรีนุณีเชียร. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผล ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.*
- น้ำทิพย์ วิภาวิน และ นางเยาว์ เปรมกมลเนตร. (2551). *นวัตกรรมห้องสมุดและการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์กรพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(1), 186-202.*
- พรเทพ จันทนิม. (2558). *การพัฒนารูปแบบการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ในภาครัฐเพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในสังคมไทย. วารสารเกษมบัณฑิต, 16(1), 88-101.*
- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). *การพัฒนาแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.*
- รสริน วรรณจิรวีโล. (2555). *องค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการพยาบาล). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.*
- วิภาวรรณ บัวสรวง. (2550). *บทบาทหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐที่พึงประสงค์ในศตวรรษหน้า (พ.ศ.2551-2560) (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.*
- ศรีพัชรา สิทธิกำจรแก้วพิจิตร. (2551). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.*
- ศศิกาญจน์ สกฤตปัญญาวัฒน์. (2557). *การนิเทศด้วยความเอื้ออาทร. วารสารพยาบาลตำรวจ, 6(2), 200-208.*
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556*. กรุงเทพฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- สภาการพยาบาล. (2553). *พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 และข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ สภาการพยาบาลที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ: ศิริยอด.
- สุดจิต ไตรประคอง. (2551). *ผลของระบบพยาบาลที่เลี้ยงต่อการปฏิบัติบทบาทพยาบาลที่เลี้ยงและความพึงพอใจของพยาบาลที่เลี้ยง ฝ่ายบริการพยาบาลโรงพยาบาลสงขลานครินทร์. สงขลานครินทร์เวชสาร, 26(2), 163-172.*
- สุภาณี อ่อนชื่นจิตร. (2550). *บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลด้านการจัดการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ. สงขลานครินทร์เวชสาร, 25(5), 415-424.*
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ก.พลพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *สาระสำคัญของแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สืบค้นได้จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/SummaryPlan11_thai.pdf*
- อัจฉรา ชูกำลัง. (2548). *การพัฒนาคุณภาพงานผู้ช่วยนอกโดยการเทียบรอย ศึกษารณิโรงพยาบาลกะปง จังหวัดพังงา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.*
- อัญชลี ธรรมะวิสิกุล. (2552). *เทคนิคการนิเทศ: เทคนิคการนิเทศระบบที่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)*. สืบค้นได้จาก <https://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/>
- American Organization of Nursing Executive (AONE). (2005). *AONE nursing executive competencies. Nurse Leadership, 3(1), 15-22.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (2001). *Education administration: Theory research and management and perceived institutional effectiveness in North Carolina*. New York: McGraw-Hill.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organization learning (dissertation for the degree of doctor of philosophy)*. the Louisiana State University, USA.
- Loveridge, C. E. (1996). *Nursing management in the new paradigm*. Gaithersburg: Aspen.
- Manion, J. (2003). *Joy at work: Creating a positive workplace. Journal of Nursing Administration, 33(12), 652-659.*
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations (4th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.