



การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้  
Leading Others based on Core Value Based Leadership and  
Implementation of Core Values by Head Nurses as Perceived  
by Registered Nurses, Bangkok Dusit Vetchakarn Hospitals,  
Southern Group, Thailand

ศรินยา ลุนพงษ์  
Sarinya Lunpong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

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

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้  
Leading Others based on Core Value Based Leadership and  
Implementation of Core Values by Head Nurses as Perceived  
by Registered Nurses, Bangkok Dusit Vetchakarn Hospitals,  
Southern Group, Thailand

ศรินยา ลุนพงษ์  
Sarinya Lunpong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

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

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของ  
หัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่าย  
เวชการ ภาคใต้

**ผู้เขียน** นางสาวศรีณยา ลุนพงษ์

**สาขาวิชา** การบริหารทางการพยาบาล

---

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก**

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นงนุช บุญยัง)

**คณะกรรมการสอบ**

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรัชญานันท์ เทียงจรรยา)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นงนุช บุญยัง)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ปราโมทย์ ทองสุข)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ นะแส)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ดี ฟ่างสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. นงนุช บุญยัง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวศรินยา ลุนพงษ์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวศรินยา ลุนพงษ์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายเวชการ ภาคใต้
ผู้เขียน	นางสาวศรีณยา ลุนพงษ์
สาขาวิชา	การบริหารทางการพยาบาล
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

ค่านิยมเป็นตัวผลักดันให้บรรลุมิติทัศน์ พฤติกรรมของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กรจะส่งมอบบริการที่ดี จะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน บริษัทเครือข่ายกรุงเทพดุสิต เวชการ ได้กำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจน พยาบาลได้รับการถ่ายทอดค่านิยมหลักจากผู้นำการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบหาความสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายเวชการ ภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 202 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 1 ปี เก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่า CVI เท่ากับ 0.93 ตรวจสอบความเที่ยงแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.95 และ 0.80 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่าการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ( $M=4.14$ ,  $SD=0.6$ ) ระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.8$ ,  $SD=0.58$ ) เมื่อพิจารณาการถ่ายทอดค่านิยมหลักเป็นรายด้านพบว่าด้านธรรมรงค์ไว้ซึ่งจรรยาบรรณมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $M=4.07$ ,  $SD=0.55$ ) และด้านเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $M=4.01$ ,  $SD=0.57$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายเวชการภาคใต้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = 0.80$ ,  $p < 0.001$ ) การศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการนำองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการที่ยั่งยืน บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์องค์กร

<b>Thesis Title</b>	Leading Others based on Core Value Based Leadership and Implementation of Core Values by Head Nurses as Perceived by Registered Nurses, Bangkok Dusit Vetchakarn Hospitals, Southern Group, Thailand
<b>Author</b>	Miss Sarinya Lunpong
<b>Major Program</b>	Nursing Administration
<b>Academic Year</b>	2018

### ABSTRACT

Core values are the driver to achieve vision. Personnel behavior that is consistent with core values of the organization will lead to delivery of good service that will be sustainable. Bangkok Dusit Vetchkarn Medical Services Group has defined clear core values and nurses receive instruction on core values from leaders. This study aimed to study the core value based leadership, the level of Implementation of core values in practice, the level of Implementation by dimension of core values by head nurses, and the relationship between leading others based on core value based leadership and the Implementation of core values in the practice of head nurses. The sample group was 202 registered nurses who had at least 1 year working experience. The data were collected by the researcher using a questionnaire and tested for content validity by 3 experts giving a CVI of 0.93. The reliability of the questionnaire parts 2 and 3 yielded Cronbach's alpha coefficients of 0.95 and 0.80, respectively. Data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean and standard deviation Relationships were tested using Pearson correlation.

The study found that the core value based leadership of the head nurses was at a high level ( $M=4.14$ ,  $SD=0.6$ ). The implementation of core values in the practice by head nurses as perceived by registered nurses was at a high level ( $M=4.8$ ,  $SD=0.58$ ). When considering the implementation by dimension of core values, dimension of moral commitment had the highest mean ( $M=4.07$ ,  $SD=0.55$ ) and dimension of deep empathy had the lowest mean ( $M=4.01$ ,  $SD=0.57$ ). The relationship between core value based leadership style and implementation of core values by head nurses as perceived by registered nurses of Bangkok Hospital In the Dusit Medical Region group had a high positive correlation ( $r=0.80$ ,  $p<0.001$ ). The results of this study can be used to bring about this leadership style and systematic implementation of core values in order to develop sustainable service quality and achieve the objectives of the organization.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความกรุณา และความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นงนุช บุญยัง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนกำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปได้ด้วยดี และสามารถนำความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น และขอขอบพระคุณ ดร. ปราโมทย์ ทองสุข คุณกศิณนันท เตียวสกุล และคุณสุห้วง พันธุ์ถาวรวงศ์ ที่กรุณาให้ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมตรงประเด็นที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ผู้ประสานงาน และผู้ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลรวมถึงพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลในเครือข่ายเขตสุขภาพ กลุ่มภาคใต้ทั้ง 6 โรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย โรงพยาบาลติบุก โรงพยาบาลสิริโรจน์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลกรุงเทพ สุราษฎร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ คุณเกษกนก กมลมาตยากุล ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานในแผนกห้องผ่าตัดโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโทสาขาบริหารทางการพยาบาลรุ่นที่ 14 ทุกท่านที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือเป็นกำลังใจเสมอมา

สุดท้ายผู้วิจัย ขอขอบคุณ คุณฉันทย์ ศรีหมาด ที่ช่วยดูแลช่วยเหลือแบ่งเบาภาระต่างๆ รวมทั้งเป็นกำลังใจให้มุ่งมั่นจนประสบความสำเร็จสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการประกอบวิชาชีพพยาบาลเพื่อประโยชน์แก่อื่นต่อไป

ศรินยา ลุนพงษ์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT .....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง .....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
คำถามการวิจัย .....	4
สมมุติฐานการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิด .....	5
นิยามศัพท์การวิจัย .....	11
ขอบเขตการวิจัย .....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง .....	12
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก .....	13
1.1 ความหมาย.....	13
1.2 ลักษณะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก .....	14
1.3 การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก .....	18
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ .....	19
2.1 ความหมาย.....	19
2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	20
2.3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ .....	21
2.4. บทบาทหัวหน้าหรือผู้ป้วย.....	25
3. การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ.....	27
3.1 ความหมายค่านิยมหลัก.....	27

## สารบัญ

	หน้า
3.2 ความสำคัญของค่านิยมหลัก.....	28
3.3 กระบวนการถ่ายทอดค่านิยมหลัก .....	29
4. บริบทโรงพยาบาลเอกชนในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้ .....	34
4.1 การดำเนินงานของบริษัท.....	34
4.2 การบริหารกิจการภายใต้ค่านิยมหลักองค์กร .....	36
สรุปการทบทวนวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	40
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	44
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง.....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการอภิปรายผล .....	46
ผลการวิจัย.....	46
อภิปรายผล.....	61
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	72
สรุปผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะ .....	75
บรรณานุกรม.....	76
ภาคผนวก.....	85
ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
ข การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	95
ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	97
ง ตารางเมทริกซ์ .....	98
ประวัติผู้เขียน.....	101

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละโรงพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพ เครื่องสูติเวชการภาคใต้.....41
2	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ.....46
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก ของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการนำผู้อื่น จำแนกเป็นรายชื่อ.....50
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยภาพรวมและรายด้าน.....51
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ด้านกำหนดคำจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....52
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติด้านเป็นแบบอย่างที่ดี จำแนกเป็นรายชื่อ.....53
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ด้านการยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ จำแนกเป็นรายชื่อ.....54
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ด้านการวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ จำแนกเป็นรายชื่อ.....55
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติด้านการจัดระบบสนับสนุน จำแนกเป็นรายชื่อ.....56
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติด้านการเสริมแรงใจ จำแนกเป็นรายชื่อ.....57
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ด้านการกำหนดแนวทางในการประเมินจำแนกเป็นรายชื่อ.....58
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ด้านการให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจจำแนกเป็นรายชื่อ.....59

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลัก.....	60
14 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักต่อการถ่ายทอด ค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ.....	60

## บทที่ 1 บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น ในการจัดการกับความท้าทายนี้องค์กรต้องใช้ความคิดทักษะ พลังงานและความกระตือรือร้นของบุคลากรทั้งหมดเพื่อให้เกิดการพัฒนา สร้างความสำเร็จ และมีความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่เป็นพื้นฐานและมีความสำคัญคือค่านิยมหลักองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนในการดำเนินกิจการได้นั้น ค่านิยมหลักเป็นตัวผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หากไม่มีค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว การขับเคลื่อนองค์กรจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก และอาจไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตั้งไว้ได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องกำหนดค่านิยมหลักที่ดี และชัดเจน เพื่อบ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า และบ่งบอกถึงคุณลักษณะเด่นขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น และแตกต่างจากที่อื่น ความโดดเด่นนี้เองที่จะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งได้ ทำให้ลูกค้า และบุคคลภายนอกทั่วไปรับรู้ถึงค่านิยม จุดเด่น หรือจุดแข็งขององค์กร ทำให้ลูกค้ามั่นใจที่จะใช้สินค้าและบริการมากขึ้น (ฟิลิธ, 2553) องค์กรที่มีพนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กรอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งผลให้บุคลากรพร้อมที่จะส่งมอบบริการที่มีค่านิยมหลักให้แก่ลูกค้า เกิดพลังในการดำเนินธุรกิจ ทำให้เกิดความแข็งแกร่งเติบโตอย่างยั่งยืน สร้างความยืดหยุ่นทางธุรกิจ มีผลประกอบการทางการเงินที่ดี ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Great Place to Work, 2014)

บริษัทเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ เป็นองค์กรเอกชนทางสุขภาพ ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ค่านิยมหลักเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ, 2558) สามารถเป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กรให้มีแนวทางการปฏิบัติงานเดียวกัน และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน เกิดพลังขับเคลื่อนที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่า องค์กรคาดหวังอะไร ผลงานแบบใด โดยการปลูกฝัง ความคิด ลักษณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผลักดันให้เกิดการพัฒนางานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (นิติพล, 2556) บริษัทเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ (Bangkok Dusit Medical Service : BDMS) มีการกำหนดค่านิยมที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์องค์กรโดยกำหนดเป็นชื่อย่อของเครือโรงพยาบาล คือ BDMS โดย B : beyond expectation เหนือกว่าความเป็นเลิศ D : deep empathy สร้างให้เกิดความเข้าใจ M : moral commitment จรรยาบรรณธำรงไว้ S : service with Thai hospitality คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ โดยใช้ค่านิยมดังกล่าวร่วมกันทุกโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ เพื่อให้เกิดความครอบคลุม เป็นมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน การเสริมสร้างให้คนในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกัน และมีพฤติกรรมแสดงออกไปในทิศทางเดียวกัน ค่านิยมถือเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยสร้างค่านิยมองค์กรได้ โดยแปลงค่านิยมเป็นรูปธรรมในการอยู่และทำงานร่วมกันของคนในองค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนโยบายปลูกฝังและเสริมสร้างค่านิยม

ดังกล่าวให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมและสื่อต่างๆ โดยผู้นำมีส่วนร่วม (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ, 2558)

ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร (Satyendra, 2015) ในการขับเคลื่อนค่านิยมหลักองค์กรผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมหลักองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับ และปฏิบัติตามได้ จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหลักหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วางแนวทางเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องชัดเจน เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติของบุคลากร (พัฒนชัย, 2551) ผู้นำจึงต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่บุคลากรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักเป็นภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะผู้นำที่ใช้ค่านิยมหลัก สื่อสารค่านิยมขององค์กรให้สมาชิกในองค์กรทราบว่าควรปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กรและพนักงาน ซึ่งเป็นหลักการแนวทางที่ยึดจุดแข็งขององค์กรจากค่านิยมองค์กร เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน คนในองค์กรอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก มีการเชื่อมโยงค่านิยมของตนเองเข้ากับค่านิยมขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเสริมแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อการสื่อสาร ทำให้เกิดความพึงพอใจและสามารถโน้มน้าวใจในการสร้างพฤติกรรมของผู้ตามได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักมีความสามารถในการเชื่อมโยงค่านิยมตนเอง ค่านิยมองค์กร และค่านิยมของผู้ตาม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยเคารพลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

องค์กรที่มีผู้นำที่มีการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักจะขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทำให้ได้เปรียบทางธุรกิจและความยั่งยืน (Frost, 2014) การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักยังให้ความสำคัญกับจริยธรรมและศีลธรรม มีการผสมผสานหลายแนวคิดที่มีประสิทธิภาพ และมีความโดดเด่นประกอบด้วยการมีจริยธรรม (ethical) มีความน่าเชื่อถือ (authentic) และความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นความต้องการในสังคมปัจจุบัน (Mary, 2014) การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำให้เห็นเป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนค่านิยมหลักการให้พนักงานรับรู้ เข้าใจ ผู้นำระดับต้นซึ่งมีความใกล้ชิดกับบุคลากร สามารถวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กรได้ ผู้นำระดับต้นจึงต้องมีความสามารถถ่ายทอดค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ ซึ่งตามแนวคิดของ เบอร์เทค และดิเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013) ประกอบด้วย (1) การให้ความสำคัญและสร้างแรงบันดาลใจ (2) กำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (3) เป็นแบบอย่างที่ดี (4) การยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (5) การจัดระบบสนับสนุน (6) การเสริมแรงจูงใจ (7) การกำหนดแนวทางในการประเมิน (8) การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ

หัวหน้าหรือผู้ปวยเป็นผู้นำระดับต้นที่มีผลต่อพนักงานทุกคนในหน่วยงานโดยทำหน้าที่ รับและส่งต่อนโยบายขององค์กร ออกแบบและใช้กลยุทธ์ เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อ

พนักงานคนอื่น ๆ เป็นที่ปรึกษาใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความสามารถในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรพยาบาลมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีส่วนร่วม มีค่านิยม และพฤติกรรมในการปฏิบัติตามแผนไปในทางเดียวกัน เสริมสร้างและสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีพฤติกรรม จริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร พยาบาลรับรู้และปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรโดยการได้รับการถ่ายทอดจากหลายช่องทาง เช่น จากผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือสื่อต่างๆ เป็นต้น แต่การปลูกฝังต้องมีแบบอย่างที่ดี มีการสื่อสารสม่ำเสมอ และมีการส่งเสริมสนับสนุน (กิตติโชติ, 2559) หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีความใกล้ชิด สามารถถ่ายทอดและสังเกตพฤติกรรมการรับรู้และปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร อีกทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพด้านการบริหารทางการพยาบาลและการบริการ การสื่อสารเพื่อให้พยาบาลได้รับทราบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารทางการพยาบาล แต่ในการปฏิบัติงานพยาบาลอาจเกิดปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาด้านการตัดสินใจ ปัญหาด้านจริยธรรมเกิดขึ้นได้ การมีค่านิยมในการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น (บัวหลวง และนวพร, 2556) ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสองรุ่นอายุในโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพฯ พบว่าค่านิยมในงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานโดยค่านิยมในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะค่านิยมเรื่องความปลอดภัยในงาน และค่านิยมด้านค่าตอบแทน (ปริยดา, อารี, และอารีย์วรรณ, 2557) ความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้นส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง สามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในหน่วยงานและองค์กรได้มากขึ้น การเชื่อมโยงค่านิยมหลักของพยาบาลมีความสำคัญ เนื่องจากความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารและการบริการสุขภาพยุคใหม่ที่เกิดขึ้นใช้แนวคิดธุรกิจในการดำเนินการ มีการแข่งขันและมุ่งหวังผลกำไร ทำให้ทุกคนในองค์กรต้องทำงานเพื่อค่านิยมหลักที่องค์กรกำหนด ซึ่งอาจแตกต่างจากเดิมหรืออาจแตกต่างจากค่านิยมของวิชาชีพได้ จึงเป็นเรื่องที่พยาบาลต้องพิจารณาเพื่อให้สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง ผลค่านิยมของตนเอง ค่านิยมวิชาชีพ และค่านิยมขององค์กรได้ (อุดมรัตน์, 2553)

การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสามารถเชื่อมโยงถ่ายทอดค่านิยมหลักองค์กรเข้ากับพยาบาลและประสานความร่วมมือกันของพนักงานและรักษาเสถียรภาพค่านิยมร่วมกัน (Shatalebi & Yarmohammadian, 2011) ส่งผลให้การปฏิบัติการพยาบาลมีคุณภาพ ผู้ใช้บริการพึงพอใจ พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจ วิชาชีพพยาบาลเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อวิชาชีพ และบรรลุเป้าหมายองค์กร (องค์กรพยาบาลโรงพยาบาล วชิรบำรุง, 2561) ในทางตรงข้าม หากหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักจะไม่สามารถเชื่อมโยง สื่อสารให้พยาบาลเกิดเข้าใจในค่านิยมหลัก การปฏิบัติของพยาบาลไม่เป็นทิศทางเดียวกัน ขาดความร่วมมือพยาบาลไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งบริษัทเครื่องกรุงเทพดุสิต เวชการ รวมถึงองค์กรพยาบาลในบริษัทเครื่องกรุงเทพดุสิตเวชการ ได้มีการนำค่านิยมมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาานานแต่ยังองค์กรยังไม่เคยมีการศึกษาการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ซึ่งบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพต้องยึดค่านิยมหลักองค์กร และนำสู่การปฏิบัติของพยาบาลสร้างการขับเคลื่อนองค์กรตามค่านิยมหลักเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาประโยชน์ของค่านิยมหลัก ยังไม่พบ

การศึกษาการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักในโรงพยาบาลกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้ นอกจากนี้การศึกษาที่ผ่านมาไม่พบการศึกษาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักในบริบทของหัวหน้าหอผู้ป่วย การศึกษาครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก และแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร รวมทั้งสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนา และปลูกฝังค่านิยมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน เกิดผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้
2. ศึกษาระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้
3. ศึกษาระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลักตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้

### คำถามการวิจัย

1. การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับใด
2. การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญและสร้างแรงบันดาลใจ (2) กำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (3) เป็นแบบอย่างที่ดี (4) การสร้างความยึดมั่นและการส่งเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (5) การจัดระบบสนับสนุน (6) การเสริมแรงจูงใจ (7) การกำหนดแนวทางในการประเมิน (8) การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับใด
3. การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลัก ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ อยู่ในระดับใด
4. การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติโรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ หรือไม่และระดับใด



## สมมุติฐานการวิจัย

การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายสุขภาพ ภาคใต้

## กรอบแนวคิด

การศึกษาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก ผู้วิจัยได้ดัดแปลงกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมตามแนวคิดของ ฟรอสต์ (Frost, 2014) ประกอบด้วย การนำตนเอง (leading self) การนำผู้อื่น (leading others) และ การนำองค์กร (leading the organization) เป็นการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักองค์กร การนำตนเองตามแนวคิดของฟรอสต์ประกอบด้วยค่านิยมส่วนบุคคล (personal values) การตระหนักรู้ (self-awareness) การสะท้อนคิดตนเอง (self-reflection) การจัดการตนเอง (self-management) ซึ่งมีลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งประเมินจากบุคคลอื่นได้ยาก และจากการนำองค์กร ตามแนวคิดของ ฟรอสต์ ประกอบด้วยเป้าหมายชัดเจน (purpose) คุณค่าหลักองค์กร (organizational values) วิธีคุณค่าหลักที่มีชีวิต (living the values) ในรายละเอียดพบว่ามีความทับซ้อนกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในการศึกษานี้จึงใช้หนึ่งหลักการการนำผู้อื่น (leading others) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การนำผู้อื่น ในการบริหารงาน ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลจะต้องนำทีมพยาบาลทั้งกลุ่มการพยาบาลเพื่อให้พยาบาลทุกระดับสามารถทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีมในการปฏิบัติตามค่านิยมของทีมได้และทราบวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการนำผู้อื่นประกอบด้วย (1) เห็นคุณค่าของทีมคือ รู้และเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของทีมและวิธีที่ทำงานร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สร้างโอกาสเพื่อระบุและปฏิบัติตามค่านิยมของทีม แสดงออกถึงค่านิยมร่วมกัน สร้างความไว้วางใจ และการพึ่งพาอาศัยกัน (2) เชื่อใจ เคารพและสนับสนุน สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจความเคารพและการสนับสนุนทีม ในฐานะผู้นำต้องสามารถสร้างความเชื่อใจ ความเคารพและการสนับสนุน นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถเพิ่มและพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมด้วยการเป็นแบบอย่างในค่านิยม การฟัง ความเข้าใจ และความมุ่งมั่นของทีม (3) ความร่วมมือเป็นหนึ่งในงานของผู้นำคือการพัฒนาความร่วมมือในทีมด้วยความจริงใจซึ่งจะเกิดเป็นความร่วมมือที่ดี สร้างสมดุลระหว่างการท้าทาย และการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจและคาดการณ์อนาคตเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี (4) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันของผู้คน

การนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระบุวิธีทำงานร่วมกัน ให้คุณค่ากับทีม ความเคารพและการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างให้เกิดความเชื่อใจและความร่วมมือเพื่อให้งานของทีมพยาบาลเกิดผลลัพธ์ที่ดี

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของเบอร์เทคและดิเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจ (articulation) (2) กำหนดจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (definition) (3) เป็นแบบอย่างที่ดี (active modeling) (4) การยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจ (engagement & empowerment) (5) การจัดระบบสนับสนุน (system alignment) (6) การเสริมแรงใจ (reinforcement) (7) การกำหนดแนวทางในการประเมิน (creation of measures) (8) การวัดผลลัพธ์ และการตรวจสอบกระบวนการ (measuring & monitoring) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ (articulation) การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีความได้เปรียบทางธุรกิจ และสร้างความยั่งยืนนั้นผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องค้นหาค่านิยมหลักที่สำคัญต่อการใช้เป็นหลักคิด และดำเนินการ เมื่อองค์กรมีค่านิยมหลักแล้วผู้นำควรเริ่มทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน หัวหน้าหอผู้ป่วยสื่อสารและเชื่อมโยงค่านิยมหลักองค์กรเข้ากับการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วยให้ชัดเจนทั้งระดับหอผู้ป่วยและระดับบุคคล จัดกิจกรรมการสื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในหอผู้ป่วยเห็นความสำคัญและสามารถนำค่านิยมหลักประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับงาน ซึ่งช่วยลดความสับสนในการแปลงค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการนำไปใช้จริงชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (definition) เมื่อมีการกำหนดค่านิยมหลักและได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์กรแล้วก่อนที่จะนำค่านิยมหลักเป็นหลักคิด การปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดคำจำกัดความของแต่ละค่านิยมหลัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจนำสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นการแนะแนวทางให้ทีมกำหนดคำจำกัดความได้ตรงกับเป้าหมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการทำการทบทวน ปรับปรุง และให้การสนับสนุนทีมในการออกแบบ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องตามค่านิยมหลักขององค์กรโดยบุคลากรในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วมเพื่อช่วยให้มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจงกับหอผู้ป่วย เป็นรูปธรรม และตรงตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 เป็นแบบอย่างที่ดี (active modeling) การนำค่านิยมหลักขององค์กรสู่การปฏิบัติได้นั้น การเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับค่านิยมหลักทั้งด้านพฤติกรรมและการตัดสินใจนั้น ช่วยสนับสนุนให้พนักงานตระหนักและนำไปปฏิบัติได้มากขึ้น การเป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยพฤติกรรมหมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการแสดงและการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร นอกจากนี้เป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับค่านิยมหลังองค์กรแล้วควรเป็นแบบอย่างในการสนับสนุน ส่งเสริมและติดตามการปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยมหลักองค์กรอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการจัดการปัญหาหรือการต่อต้านการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรส่งเสริมให้มีบุคลากรต้นแบบหรือจัดตั้งคณะกรรมการการส่งเสริมค่านิยมองค์กรให้มีส่วนร่วมแก้ไขและพัฒนาการสรรหาบุคลากรที่มีการนำค่านิยมหลักขององค์กรไปปฏิบัติได้ดีเยี่ยม มาเป็นแบบอย่างที่ดีภายในหอผู้ป่วยร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการนำสู่การปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างความยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (engagement & empowerment) ขั้นตอนนี้จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม เกิดความผูกพันยึดมั่น และสร้างเสริมพลังอำนาจในการยอมรับค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัตินั้น ผู้นำต้องใช้กลยุทธ์ต่าง เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนถึงรากเหง้าของพฤติกรรม หัวหน้าหอผู้ป่วยควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามารับรู้ มีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหอผู้ป่วย สอดคล้องกับการปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กร มีการกำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะสั้น และระยะยาวต่อการติดตามการปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กร นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเพิ่มการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำค่านิยมหลักองค์กรระดับปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง รวมทั้งการจัดกลุ่มสนทนารับข้อข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในขั้นตอนการสร้าง ความผูกพันยึดมั่น และการสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น สามารถพัฒนาโดยตรงกับบุคลากรทุกระดับโดยการรับฟัง การยอมรับข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดระบบสนับสนุน (system alignment) ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการเตรียมระบบสนับสนุนที่ใช้สำหรับจัดการอุปสรรคต่อการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ การจัดกิจกรรมสำหรับทำหายการพัฒนาจากแนวทางการสร้างกลไก สนับสนุนค่านิยมหลักองค์กร รวมทั้งการประยุกต์ค่านิยมหลักองค์กรสู่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการสร้างกลไกสนับสนุน ค่านิยมหลักองค์กรสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างเช่น การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนค่านิยมหลักรวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นค่านิยมหลักองค์กร หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการจัดอบรม และพัฒนาเป็นกลไกส่งเสริมการ เข้าใจและยอมรับค่านิยมหลักได้ โดยจัดให้ครอบคลุมทุกระดับใช้วิธีการอบรมพัฒนาที่หลากหลายให้ ตรงกับความต้องการและความสนใจของบุคลากร จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นอกหน่วยงานหรือ นอกองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงานและจัดตั้งกลุ่มในการสนับสนุนการปฏิบัติตามค่านิยมหลัก องค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำรูปแบบการสื่อสาร วิธีการตลาด สื่อประชาสัมพันธ์มาช่วย สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยและแก้ปัญหาสิ่งที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติตาม ค่านิยมองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การเสริมแรงจูงใจ (reinforcement) ผู้นำสร้างแรงจูงใจต่อการนำ ค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติโดยกำหนดระบบการให้รางวัล การแสดงความชื่นชม การประกาศ เกียรติคุณจากองค์กร อย่างไรก็ตามกิจกรรมเหล่านี้ อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่ยอมรับในตัวผู้ ได้รับรางวัลหรือเกิดข้อสงสัยในขั้นตอนการประเมิน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้ความระมัดระวังในการ กำหนดวิธีการเสริมแรงจูงใจ การให้รางวัลการยกย่องชมเชยหัวหน้าหอผู้ป่วยควรนำความต้องการ ของบุคลากรมาพิจารณาสนับสนุนเช่น บางรายอยากได้เวลาไปเรียนรู้พัฒนาตนเอง บางรายอาจ ต้องการรางวัล บางรายอยากได้การสนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่งานที่ปฏิบัติ เป็นต้น ส่งเสริมการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆในการพัฒนาและสร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานนำเสนอผลงานวิชาการให้เป็นที่แพร่หลาย

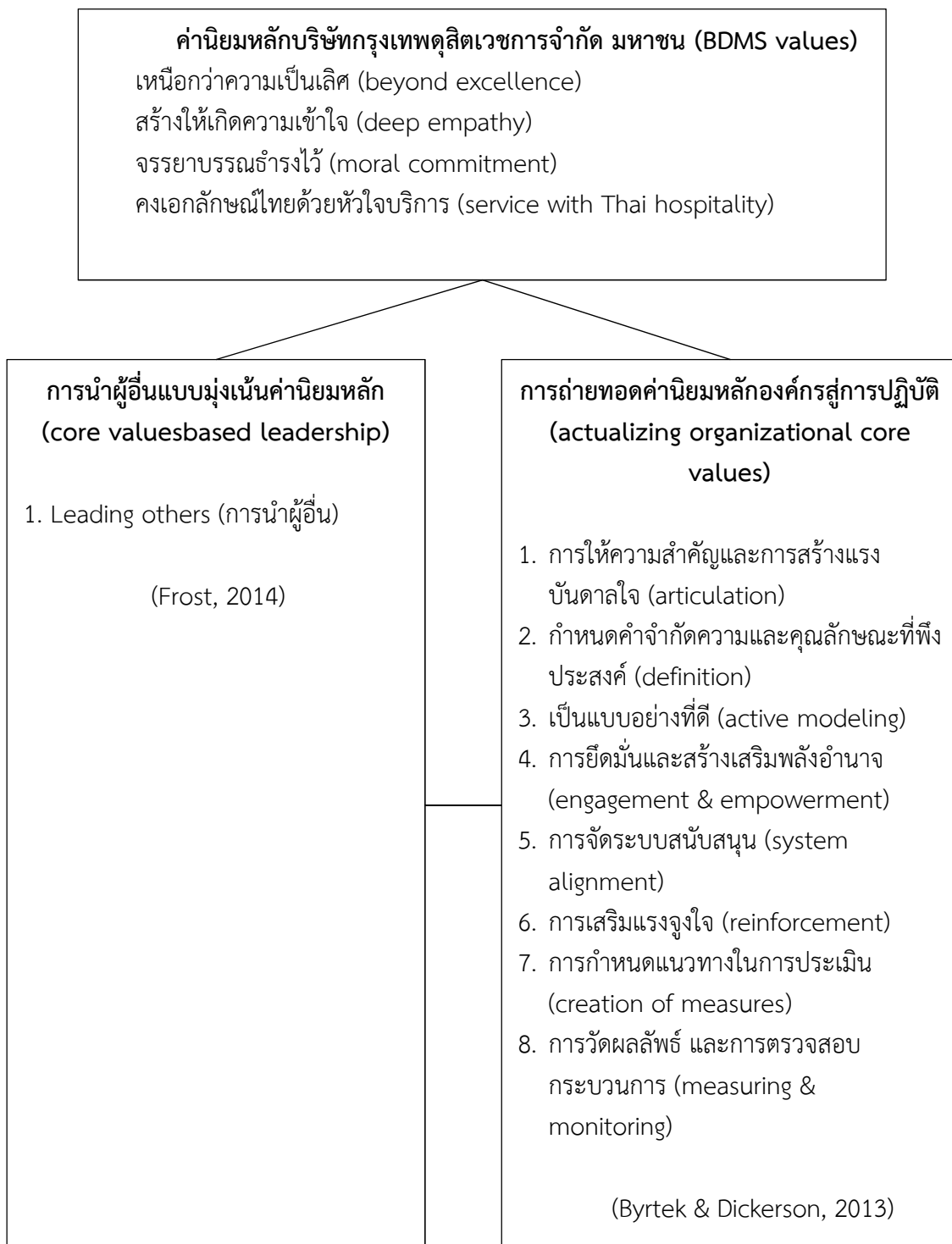
ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดแนวทางในการประเมิน (creation of measures) หลังจากกำหนดค่านิยมหลักองค์กรการกำหนดแนวทางการประเมินที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรนำผลที่ได้ไปพัฒนาและสร้างแรงจูงใจบุคลากร ส่งผลให้นำค่านิยมหลักองค์กรฝังรากลึกจนเป็นปกติวิสัย ถึงแม้ผู้นำจะดำเนินการขั้นตอนที่ 1 – 6 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่หากขาดการกำหนดแนวทางในการประเมินหรือแนวทางการประเมินที่ครอบคลุมชัดเจนถึงการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติจริงตามลักษณะงานนั้นๆก็ไม่สามารถประเมินผลลัพธ์กิจกรรมที่แท้จริงได้โดยผู้นำควรกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ระบุเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการเทียบเคียงตัวชี้วัดเพื่อติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทุกระดับเมื่อมีการกำหนดแนวทางในการประเมินองค์กรที่ชัดเจน หัวหน้าหรือผู้ช่วยควร ติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผลลัพธ์ ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงจากกิจกรรมต่างๆ และสื่อสารอธิบายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ วิธีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับเข้าใจและการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 8 การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ (measuring & monitoring) องค์กรควรกำหนดการประเมินและวิเคราะห์ความต่างระหว่างเป้าหมายกับระดับที่ปฏิบัติได้รวมทั้งต้องสามารถระบุปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนามาประเมินผลและวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง มีการกำหนดเวทีให้นำเสนอผลการดำเนินงานจากการยึดหลักค่านิยมหลักขององค์กร การพัฒนาโปรแกรมจัดเก็บข้อมูล การรายงาน การรวบรวม การวิเคราะห์และระบบการเสนอแนะเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเพื่อนำเสนอวิชาการ หัวหน้าหรือผู้ช่วยควร กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลลัพธ์และการติดตามที่ชัดเจน เช่น รายเดือน รายไตรมาสหรือสรุป รายงานการดำเนินการรายปี เป็นต้น การวัดผลลัพธ์ทั้งภายในและภายนอกโดยการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักองค์กร วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในการปฏิบัติงานในองค์กร วัดผลเปรียบเทียบกับหน่วยอื่น การประเมินหรือเก็บสถิติจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และแจ้งให้บุคลากรในหน่วยได้รับทราบ นำรวบรวมผลลัพธ์การประเมินและวิเคราะห์เพื่อการวางแผนในการพัฒนาต่อไป

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหรือผู้ช่วยเป็นการให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยมหลักองค์กร หัวหน้าหรือผู้ช่วยควรสร้างแรงบันดาลใจเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเพื่อให้พยาบาลสามารถนำค่านิยมหลักประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพยาบาล หัวหน้าหรือผู้ช่วยมีบทบาทในการทำการทบทวน ปรับปรุงและให้การสนับสนุนทีมพยาบาลในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรสู่การปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและติดตามการปฏิบัติงานของพยาบาลตามค่านิยมหลักองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจในการยอมรับค่านิยมหลัก หัวหน้าหรือผู้ช่วยต้องใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่นการจัดอบรมพัฒนา ส่งเสริมการเข้าใจและยอมรับค่านิยมหลักได้ กำหนดแนวทางการประเมินที่มีประสิทธิภาพ การรวบรวม รายงาน วิเคราะห์และนำเสนอผลลัพธ์เพื่อให้องค์กรนำผลที่ได้ไปพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลปฏิบัติงานเป็นปกติวิสัย ส่งผลให้ค่านิยมหลักฝังรากลึกจนเป็นวัฒนธรรม

ค่านิยมหลักบริษัทเครือกรุงเทพอุตสาหกรรม คือ BDMS โดย B : beyond expectation (เหนือกว่าความเป็นเลิศ) คือ มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูง ปรับปรุงกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปฏิบัติงานสำเร็จ วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ D : deep empathy (สร้างให้เกิดความเข้าใจ) คือ รับฟังความกังวลใจของผู้อื่น สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น แสวงหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนผู้อื่น เข้าใจปัญหาที่แท้จริงพร้อมแก้ไขปัญหาได้ M : moral commitment (จรรยาบรรณธำรงไว้) คือ เปิดเผยและซื่อสัตย์ในการทำงาน ปฏิบัติตามแนวทางที่สอดคล้องกับความเชื่อ ยึดมั่นปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร ยึดมั่นค่านิยมองค์กรแม้มีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น S : service with Thai hospitality (คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ) คือ หมั่นติดตามและมีการสื่อสารที่ชัดเจน ปฏิบัติหน้าที่เสมือนความรับผิดชอบของตน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก และการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติสามารถเชื่อมโยงกับค่านิยมหลัก (BDMS values) ได้ตามตารางเมทริกซ์ (ภาคผนวก ง)

## กรอบแนวคิด



## นิยามศัพท์การวิจัย

การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักหมายถึง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเครือข่ายเขตสุขภาพภาคใต้ แสดงภาวะผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ การนำผู้อื่น ซึ่งประเมินจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ ฟรอสต์ (Frost, 2014)

การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติหมายถึง กระบวนการที่จะทำให้เกิดการจัดการตามค่านิยม จากหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่พยาบาลวิชาชีพประกอบด้วย การตีความหมายและสร้างแรงบันดาลใจ นิยามการสร้างความสำเร็จร่วมกันในค่านิยม เป็นแบบอย่างที่ดี การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างศักยภาพพนักงาน การจัดระบบการจัดอุปสรรค การเสริมสร้างสมรรถนะ สร้างกระบวนการ การวัดและการตรวจสอบกระบวนการ ซึ่งประเมินจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของเบอร์เทค และดิเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013)

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบหาความสัมพันธ์ (description correlational research) ที่ศึกษาถึง การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยปัจจุบันอย่างน้อย 1 ปี ในช่วง 1 กุมภาพันธ์ 2562 – 1 มีนาคม 2562

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก และการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารทางการพยาบาลในการถ่ายทอดค่านิยมองค์กรสู่พยาบาลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ให้องค์กรมีความก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ พัฒนาคุณภาพการบริการที่ยั่งยืน

## บทที่ 2

### วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบยึดค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ ผู้วิจัยทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก
  - 1.1 ความหมาย
  - 1.2 ลักษณะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก
  - 1.3 การประเมินผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมาย
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
  - 2.4 บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ
  - 3.1 ความหมายค่านิยมหลัก
  - 3.2 ความสำคัญของค่านิยมหลัก
  - 3.3 กระบวนการถ่ายทอดค่านิยมหลัก
4. บริบทของโรงพยาบาลเอกชนในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้
  - 4.1 การดำเนินงานของบริษัท
  - 4.2 การบริหารกิจการภายใต้ค่านิยมหลักองค์กร



## 1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก

### 1.1 ความหมาย

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก (values-based leadership : VBL ) เป็นผู้นำที่ยึดค่านิยมหลักในการบริหารหรือการทำงาน มีพื้นฐานความเชื่อว่าการสร้างหรือเชื่อมโยงค่านิยมส่วนบุคคล ค่านิยมของผู้นำ และค่านิยมขององค์กร เป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (ดาร์รงค์, 2560)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก คือ หลักการนำทางและกำหนดพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ ผู้นำควรใช้ค่านิยม (values) ของตนและของผู้ตามในการกำหนดทิศทาง แรงบันดาลใจ และแรงจูงใจหลักหรือมาตรฐานของพฤติกรรมเป็นความเห็นของบุคคลในสิ่งที่ถือว่าเป็นส่วนสำคัญของชีวิต ตามหลักปรัชญานี้ถือว่าบุคคลมักจะถูกจูงใจด้วยค่านิยมบุคคลจะให้ความสำคัญอย่างมากกับค่านิยมส่วนตัวและใช้ชีวิตตามค่านิยมนี้ หรืออาจกล่าวได้ว่าค่านิยมเป็นตัวจูงใจสูงสุดตามธรรมชาติของเราด้วยเหตุนี้ผู้นำจะอ้างถึงค่านิยมของตนในการสร้างวิสัยทัศน์หรือในการตัดสินใจ ผู้นำจะต้องเข้าใจค่านิยมของผู้ตามเพราะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อบุคคลและเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติ (ปิยนันท์, 2559)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก หมายถึง การตัดสินใจที่มาจากใจ สร้างความไว้วางใจและความมุ่งมั่นกับพนักงานและลูกค้า เป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Richard, 2010)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก หมายถึงปรัชญาความเป็นผู้นำที่นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมจะนำค่านิยมไปสู่องค์กร ลูกค้า ผู้สนับสนุน และผู้ถือหุ้น โดยไม่มุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะสร้างค่านิยมให้กับประโยชน์ขององค์กรและพันธกิจเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมเมื่อผู้นำมีค่านิยมจะสามารถตระหนักถึงความสำเร็จส่วนบุคคลและความสำคัญที่ยั่งยืนมีความเสียสละแสวงหาเป้าหมายที่ค้ำค้ำที่ผู้นำแต่ละคนจะได้รับและผลกระทบที่ยั่งยืน บางทีความคิดนี้อาจเหมือนมีอุดมคติที่สูงแต่อย่างไรก็ตามมันเป็นรากฐานสำหรับความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่แท้จริง (Devis, 2010)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก เป็นหลักหมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบยึดค่านิยมเป็นหลักนำไปสู่ การกระทำ คำพูด และสร้างแรงบันดาลใจ สำหรับผู้นำที่มีมุ่งเน้นค่านิยมสิ่งที่สำคัญคือความดีที่สูงขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกที่เกิดขึ้นกับแผนกหรือองค์กร การตัดสินใจว่าอะไรสำคัญที่สุดเริ่มต้นที่ผู้นำตั้งนั้นผู้ที่มีมุ่งเน้นค่านิยมจึงให้ความสำคัญในการค้นหาและตอบสนองสิ่งที่สำคัญโดยมุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่างเพื่อให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้น (Kraemer, 2011)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก คือผู้นำที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายค่านิยมและความซื่อสัตย์ ผู้นำที่กระตุ้นให้พนักงานของตนให้บริการลูกค้าที่ดีและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและท้ายที่สุดแล้วจะทำให้ผู้นำและองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (George, 2003)

จากการศึกษาของ แมรี่ (Mary, 2014) ผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก (VBL) เป็นรูปแบบที่มีมิติทางจริยธรรม โดยพบว่าผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักมีองค์ประกอบ 3 อย่างได้แก่ จริยธรรม (ethical) มีความน่าเชื่อถือ (authentic) และความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (transactional leadership) :ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

โดยสรุปผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยม (VBL) หมายถึงการนำโดยการปรับค่านิยมของผู้นำให้สอดคล้องกับ ค่านิยมขององค์กร มีคุณธรรม จริยธรรม มองบุคคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การปฏิบัติมาตรการจูงใจ พัฒนาเพื่อรักษาการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 ลักษณะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ มีการผสมผสานหลายแนวคิดที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการมีจริยธรรม (ethical) มีความน่าเชื่อถือ (authentic) และความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (Mary, 2014) นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบผู้รับใช้ (transformational servant leadership : TSL) ที่มีความเข้าใจค่านิยมหลัก ค่านิยมตนเองและบูรณาการค่านิยมเข้าด้วยกันเป็นแนวทางบริหารตนเองและองค์กร (Peregrym & Wollf, 2013) ความหลากหลายนี้ทำให้มีการศึกษาและอธิบายถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักหลายท่านเช่น โอทูลี (O'Toole) แครเมอร์ (Kraemer) และฟรอส (Frost) เป็นต้น

โอทูลี (O'Toole, 1996) อธิบายลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ ผู้นำต้องมีคุณธรรม และสองอย่างที่ผู้นำควรมีได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตและพฤติกรรมทางจริยธรรม ผู้นำที่แท้จริงต้องปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์โดยการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมหมายถึงลักษณะที่ได้รับการยกย่องมีความมั่นใจในตัวเองและความนับถือตนเอง
2. วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำแบบยึดค่านิยมเป็นหลักนั้นขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เฉพาะสำหรับผู้นำคือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ผู้ติดตามสามารถนำมาใช้เป็นของตนเองได้ในท้ายที่สุดวิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นวิสัยทัศน์ของผู้ติดตาม ความเป็นผู้นำคือการสอนและการอุทิศชีวิตเพื่อค้นหาวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของพวกเขาให้กับผู้ติดตามของพวกเขาโดยตระหนักว่าไม่มีใครเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในครั้งแรกที่นำเสนอ
3. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำแบบยึดค่านิยมเป็นหลักสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนให้ทำหน้าที่เสียสละอดทนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความเคารพและจงรักภักดีแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจน
4. รับฟัง ผู้นำแบบยึดค่านิยมเป็นหลัก จะรับฟังผู้ตามและเคารพพวกเขาและเชื่อว่าความจงรักภักดีของผู้ติดตามคือจุดสิ้นสุดของการเป็นผู้นำและรับฟังความคิดเห็นของคนที่เขาให้บริการ

5. เคารพผู้ติดตาม: ศีลธรรมคือความเคารพต่อผู้คน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะเริ่มต้นด้วยความมุ่งมั่นโดยผู้นำในหลักการคุณธรรมของการเคารพผู้ติดตาม

6. ชัดเจนในตนเอง ผู้นำต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับความเชื่อของตนเองแต่ยังคงฟังความต้องการความคิดและแรงบันดาลใจของผู้ติดตามของพวกเขา วิเคราะห์ภายใต้บริบทของระบบความคิดที่ชัดเจน รอบคอบ และตอบสนองในรูปแบบที่เหมาะสม นั่นคือเหตุผลที่ผู้นำต้องรู้จักจิตใจตนเอง

7. สร้างการมีส่วนร่วม ผู้นำแบบยึดค่านิยมเป็นหลักจะช่วยให้ผู้อื่นแบ่งปันข้อมูลโดยการส่งเสริมความรู้สึกขององค์กรและสร้างระบบที่สอดคล้องกันในเรื่องของการวางโครงสร้างกระบวนการและการสื่อสาร มุ่งมั่นที่จะสร้างโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสมีส่วนร่วมในองค์กร

แครเมอร์ (Kraemer, 2011) อธิบายถึง ลักษณะที่สำคัญสี่ประการของการเป็นผู้นำตามค่านิยมไว้ดังนี้

1. การสะท้อนตนเองเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคคลเพื่อระบุและประเมินผลของตนเอง ค่านิยมพื้นฐาน คนจะต้องตระหนักถึงประสบการณ์ การศึกษา ลำดับความสำคัญ ความเชื่อ และ ค่านิยมส่งผลต่อการตัดสินใจนำพาผู้อื่นและจัดการกับความขัดแย้ง การสะท้อนตนเองช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลความเข้าใจของตัวเองใช้เวลาเพื่อดูภาพรวม สะท้อนถึงสิ่งสำคัญสำหรับคุณและเหตุผลที่สำคัญ

2. ความสมดุล หมายถึงความสามารถของบุคคลในการดูสถานการณ์จากมุมมองที่แตกต่าง กันคนควรเปิดกว้างและพิจารณาความคิดเห็นทั้งหมดก่อนที่สามารถพิจารณาและทำความเข้าใจทุกด้านของปัญหาได้ ดูสิ่งต่างๆแบบองค์รวม

3. การตัดสินใจหรือการประเมินสถานการณ์ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่เชื่อมั่นในตัวเองอย่างแท้จริง ผู้นำควรจะสามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนในขณะที่ยังดำเนินงาน พัฒนาความสามารถของตนเอง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเองสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ โดยใช้จุดแข็งของตนเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ยอมรับตัวคุณเองยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณและพยายามปรับปรุง

4. ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นลักษณะที่ทำให้คนมีพื้นฐานและช่วยชีวิตในมุมมองความอ่อนน้อมถ่อมตนสนับสนุนความสามารถของคนในการเคารพผู้อื่นและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ควรถือว่าเขาหรือเธอรู้มากขึ้นหรือรู้ว่าอะไรดีที่สุดเคารพทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ฟรอสต์ (Frost, 2014) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยประกอบด้วย การนำตนเอง (leading self) การนำผู้อื่น (leading others) และ การนำองค์กร (leading the organization) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การนำตนเอง (leading self) การมีความตระหนักรู้ในตัวเอง เข้าใจว่าคุณเป็นใคร และสิ่งสำคัญในฐานะผู้นำต้องพร้อมที่จะแสดงความกล้าหาญและความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นซึ่งการเป็นแบบอย่างที่ดีสำคัญที่สุดต่อผู้ตาม

2. การนำผู้อื่น (leading others) ผู้นำช่วยกลุ่มต่างๆในการระบุนำให้เขาทำงานร่วมกันอย่างไร การนำอื่นๆ คือความเต็มใจที่จะอำนวยความสะดวกให้กับทีมในการปฏิบัติตามค่านิยมของทีมได้ นอกจากนั้นทีมทราบว่าต้องทำงานอย่างไรเพื่อเป็นจุดแข็งและทราบวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

3. การนำองค์กร (leading the organization) การนำผู้อื่นโดยเน้นสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์กรในระดับองค์กรความเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมคือการสร้างการเชื่อมโยงคือการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและการเชื่อมโยงกับค่านิยมที่จะเสริมสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหรือผู้ช่วย เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงคุณธรรม จริยธรรม แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเสริมแรงจูงใจ นำการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยค่านิยม เป็นการนำองค์กรเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนตามค่านิยมหลัก สามารถเชื่อมโยงค่านิยมตนเอง ค่านิยมผู้อื่นและค่านิยมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การนำตนเอง (leading self) จะทำให้มีความสามารถตัดสินใจมีความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมการนำของตนเอง ได้แก่ ความตระหนักในตนเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การจูงใจตนเอง การสื่อสารเชิงบวกการสื่อสารชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เช่น สะท้อนความตั้งใจที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ชี้แจงขอบเขตความรับผิดชอบ ให้พลังอำนาจ มั่นใจในการดำเนินการและหาข้อเสนอแนะ การสื่อสารอย่างถูกต้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มีสติและการจัดการอารมณ์ทำความเข้าใจเจตนาของผู้อื่นการนำตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรและพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ (Bryant & Kazan, 2012) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่คนที่มีความรู้มากที่สุดแต่เป็นผู้ที่มีค่านิยมใกล้เคียงหรือเหมือนองค์กรมากที่สุดซึ่งคือ ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยม (VBL) ที่ให้ความสำคัญและทิศทางของการกระทำของตนเองและผู้อื่น แสดงออกจากพื้นฐานค่านิยมมีความแตกต่างกันจึงเป็นงานหลักของการเป็นผู้นำในการเอาชนะความแตกต่างของพื้นฐานค่านิยมของตนเองและทีมได้ ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนกำลังมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกันสามารถสร้างและรักษาทีมได้มีประสิทธิภาพในการทำงาน (Jorge & Robert, 2002)

หัวหน้าหรือผู้ช่วยที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักในการนำตนเองต้องเริ่มด้วยการสำรวจค่านิยมของตนเอง ตระหนักรู้ สะท้อนคิดตนเองเพื่อเข้าใจถึงรากฐานค่านิยมของตนเองและนำมาจัดการตนเองที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ เมื่อมีค่านิยมที่ชัดเจนจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพยาบาลในหอผู้ป่วยได้

การนำผู้อื่น (leading others) ผู้นำช่วยกลุ่มต่างๆในการระบุนำให้เขาทำงานร่วมกันอย่างไร การนำอื่นๆ คือความเต็มใจที่จะอำนวยความสะดวกให้กับทีมในการปฏิบัติตามค่านิยมของทีมได้ นอกจากนั้นทีมทราบว่าต้องทำงานอย่างไรเพื่อเป็นจุดแข็งและทราบวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

1. เห็นคุณค่าของทีม (team values) คือ รู้และเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของทีมและวิธีที่ทำงานร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สร้างโอกาสเพื่อระบุและปฏิบัติตามค่านิยมของทีม แสดงออกถึงค่านิยมร่วมกัน สร้างความไว้วางใจ และการพึ่งพาอาศัย

2. เชื่อใจ เคารพและสนับสนุน (trust, respect & support) สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจความเคารพและการสนับสนุนในทีม ผู้นำต้องมีความสามารถสร้างความเชื่อใจ ความเคารพและการสนับสนุน นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถเพิ่มและพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมด้วยการเป็นแบบอย่างในค่านิยม การฟัง ความเข้าใจและความมุ่งมั่นของทีม

3. ความร่วมมือ (collaboration) หนึ่งในงานของผู้นำคือการพัฒนาความร่วมมือในทีมซึ่งเป็นความร่วมมือที่ดี เปิดกว้างและจริงใจ ทีมจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีตัดสินใจและคาดการณ์อนาคต

4. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (interdependency) ความเข้าใจตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันของผู้คนผู้นำที่ไม่ถือว่าพนักงานเป็นเพียงฟันเฟืองในเครื่องจักรแต่เป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามาก เป็นสินทรัพย์ระยะยาวและการรักษาพนักงานเป็นความท้าทายในอนาคต ผู้นำต้องประกอบของมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในอนาคตขององค์กรด้วยการทำความเข้าใจพนักงานผลทางจิตวิทยาเชิงบวกรวมกับแนวทางในการเสริมแรงจิตใจของพนักงานและวิธีการประเมินที่เหมาะสม ผู้นำที่มีพื้นฐานทางค่านิยมเข้าใจดีว่าการที่จะพัฒนาและรักษาสถานภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่องจะต้องทำให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ที่มีส่วนร่วมเพื่อให้มีความสุข (Younkins, 2002) การประสานความร่วมมือกันของพนักงานเป็นการรักษาเสถียรภาพค่านิยมร่วมกันและคำนึงถึงความแตกต่างส่วนบุคคลที่สำคัญพร้อม ๆ กัน การทำงานแบบมีค่านิยมร่วมกัน เป็นรูปแบบผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยม ซึ่งช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Badri & Mohammad, 2011)

บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนำหน่วยงานย่อมต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในหน่วยงานไม่เฉพาะเพียงแต่พยาบาลเท่านั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้บริหารมีบทบาทในการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ นอกหอผู้ป่วยหรือภายในหอผู้ป่วยเพื่อให้งานของหอผู้ป่วยดำเนินไปได้ด้วยดีควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การดำเนินงานของหอผู้ป่วยจะดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเอาใจใส่สมาชิกทุกคนให้ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นกับสมาชิกกลุ่มหรือในหอผู้ป่วยหัวหน้าจะเข้ามามีบทบาทในการจัดการข้อขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ความเข้าใจกัน เพื่อทำงานร่วมกันด้วยดีต่อไป หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่างมี ความประพฤติดี ปฏิบัติงานดี มีบุคลิกลักษณะที่น่าเชื่อถือ เป็นที่พึ่งทางใจแก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ สร้างความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นการให้ความสำคัญและสร้างแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนค่านิยมหลักองค์กร หัวหน้าหอผู้ป่วยควรสร้างแรงบันดาลใจ เชื่อมโยงค่านิยมหลักกับวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กรและกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เพื่อให้พยาบาลสามารถนำค่านิยมหลักประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการทำการทบทวน ปรับปรุงและให้การสนับสนุนทีมพยาบาลในการกำหนดคำจำกัดความค่านิยมหลักขององค์กรสู่การปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมและติดตามการปฏิบัติงานของพยาบาลตามค่านิยมหลักองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจในการยอมรับค่านิยมหลักหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำและการ

ปรับเปลี่ยนรากเหง้าของพฤติกรรมผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่นการจัดอบรมพัฒนา ส่งเสริมการเข้าใจและยอมรับค่านิยมหลักได้ หัวหน้าหรือผู้ป้วยกำหนดแนวทางการประเมินที่มีประสิทธิภาพ การรวบรวม รายงาน วิเคราะห์และนำเสนอเพื่อให้องค์กรนำผลที่ได้ไปพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลปฏิบัติจนเป็นปกติวิสัย ส่งผลให้ค่านิยมหลักฝังรากลึกลงเป็นวัฒนธรรม

การนำองค์กร (leading the organization) การนำผู้องค์กรโดยเน้นสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์กรในระดับองค์กรความเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมคือการสร้างการเชื่อมโยงคือการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรกร เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและการเชื่อมโยงกับค่านิยมที่จะเสริมสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์

1. เป้าหมายชัดเจน (purpose) หมายถึงกำหนดเป้าหมายชัดเจน กำหนดหรือเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นง่ายที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ เข้าใจองค์กร เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริงเป็นพื้นฐานในการเป็นผู้นำองค์กรแบบมุ่งเน้นค่านิยม

2. ค่านิยมหลักองค์กร (organizational values) นำค่านิยมหลักขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยผู้นำได้สื่อสารอย่างชัดเจนจากสื่อต่างๆและจากการทำงาน ผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมมีความเชื่อในค่านิยมแล้วพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน รู้วิธีเชื่อมโยงบุคคล เป้าหมายและวิสัยทัศน์เข้าด้วยกัน

3. วิธีค่านิยมหลักที่มีชีวิต (living the values) ทำให้ค่านิยมหลักมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีแนวทางชัดเจน

การนำองค์กรของผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมส่งผลให้พนักงานมีความก้าวหน้า มีการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำองค์กรและพนักงานอย่างใกล้ชิด เกิดความสุขในสถานที่ทำงานโดยผู้นำที่เรียนรู้ค่านิยมซึ่งเข้าใจถึงความท้าทาย ผู้นำมีความคิดบวกในการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงในการเสริมแรงจูงใจกับพนักงานและวิธีการประเมินผลงานเหมาะสมเกิดความพึงพอใจของพนักงานและผลตอบแทนทางการเงิน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Younkins, 2002)

จากการรวบรวมผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมจะมีความซื่อสัตย์ หลักการทางจริยธรรมที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างให้ความสำคัญกับทีม เป้าหมายได้มาจากความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจ ตระหนักถึงความต้องการและแรงบันดาลใจของผู้ตามและมีความสามารถในการเชื่อมโยงค่านิยมตนเอง ค่านิยมองค์กร และค่านิยมของผู้ตามเข้าด้วยกัน

### 1.3 การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก

การประเมินภาวะผู้นำเป็นการประเมินการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นเป็นลักษณะใด ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมมีการศึกษาลักษณะคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลายท่าน จากการศึกษาพบการสร้างแบบประเมินหนึ่งชุดของ แกร์ริมา และเวนเกท (Garima & Venkat, 2003) สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมโดยใช้กรอบแนวคิดลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ระบุโดย โอทูล (O'Toole, 1996) ประกอบด้วย 7 มิติได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์ (2) วิสัยทัศน์ผู้นำ (3) ความน่าเชื่อถือ (4) รับฟัง (5) เคารพผู้ติดตาม (6) ความคิดชัดเจน (7) การมีส่วนร่วม โดยมีคำถามจำนวน 20 ข้อ ให้เน้นคำถามในข้อ ความซื่อสัตย์ และ การมีส่วนร่วม ผู้ตอบถูกถามเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ด้วยการตัดสินใจว่าพวกเขาเห็นด้วยในเรื่องใดโดยแบบวัดสเกลมีความเป็นมิติเดียว วัดไปในแนวเดียวกัน คะแนนที่ได้จะเป็นคะแนนสะสมของแต่ละคำตอบ คือ

ทุกคะแนนของสเกลที่เพิ่มขึ้นสะท้อนถึงการเพิ่มขึ้นของมิตินั้น แบบประเมินของ แกร์ริมา และ เวนเกท ได้ถูกนำมาใช้อีกครั้งในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมกับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในโรงเรียนประถมศึกษาในการศึกษาของ บาโลกลู (Baloglu, 2012) เนื่องจากเครื่องมือนี้ได้สร้างขึ้นเป็นเวลานานและเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ เปรียบเทียบการทำงานโครงสร้างการทำงานขององค์กร และอีกการศึกษาเป็นการศึกษาในบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกับบริบทขององค์กรเอกชน ที่ให้บริการทางสุขภาพและบริบทที่ต้องการศึกษา

ผู้วิจัยจึงได้ดัดแปลงภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมตามแนวคิดของ ฟรอสท์ (Frost, 2014) ประกอบด้วย การนำตนเอง (leading self) การนำผู้อื่น (leading others) และ การนำองค์กร (leading the organization) เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักองค์กร ซึ่งจากการนำองค์กร ตามแนวคิดของฟรอสท์ ประกอบด้วย เป้าหมายชัดเจน (purpose) คุณค่าหลักองค์กร (organizational values) วิถีคุณค่าหลักที่มีชีวิต (living the values) ในรายละเอียดพบที่มีความทับซ้อนกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ และการนำตนเองประกอบด้วย ค่านิยมส่วนบุคคล (personal values) การตระหนักรู้ (self-awareness) การสะท้อนคิดตนเอง (self-reflection) การจัดการตนเอง (self-management) ซึ่งมีลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งประเมินจากบุคคลอื่นได้ยาก ดังนั้นในการศึกษานี้จึงใช้หนึ่งหลักการคือ การนำผู้อื่น (leading others)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

### 2.1 ความหมาย

ผู้นำ (leader) หมายถึงบุคคลที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จในทุกระดับของสังคมมีความสำคัญต่อการอยู่รอดต่อสวัสดิการสภาพของสังคม ผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ความสำเร็จ องค์กร บุคลากร หรือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยมีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายความหมายด้วยกัน (รัตติกรณ์, 2555)

ผู้นำ หมายถึงผู้ที่สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคล การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ เข้าใจการทำงาน บทบาทของคนในทีม เข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่าง ผู้นำมีเครื่องมือหรือมุมมองหลายด้านในการสำรวจ และทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (Koortzen, 2010)

ผู้นำหมายถึงบุคคลสำคัญที่เป็นพลังขององค์กร การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำเป็นหลักที่สำคัญในองค์กรรูปแบบใหม่ผู้นำต้องดำเนินกิจกรรมด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมและยืดหยุ่นปรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (ภัทรระ, 2560)

ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้โต้แย้งกับปัญหาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Dubrin, 1998)

ผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการจัดการตนเอง และการรับรู้ด้วยตนเอง ความเป็นผู้นำประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือคุณภาพส่วนบุคคล การให้บริการ การกำหนดทิศทาง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นผู้นำแสดงให้เห็นถึงลักษณะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กร (Suzanne, 2014)

สรุปได้ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารในองค์กร เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความมั่นคง สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่สำคัญของการจัดการซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรประเด็นต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำในองค์กร (Almas, 2017) โดยมีหน้าที่

1. ริเริ่มการดำเนินการ ผู้นำคือบุคคลที่เริ่มต้นทำงานโดยการสื่อสารนโยบายและวางแผนให้ผู้ที่บังคับบัญชาจากที่ทำงานเริ่มต้นจริง

2. แรงจูงใจ ผู้นำพิสูจน์ให้เห็นว่ามีบทบาทจูงใจในการทำงานของซ็อกังวล เขาจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและไม่ใช้ทางเศรษฐกิจและได้รับการทำงานจากผู้ตาม

3. การให้คำแนะนำ ผู้นำต้องไม่เพียงแต่กำกับดูแลเท่านั้นแต่ยังมีบทบาทสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาคำแนะนำที่นี้หมายถึงการให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาว่าต้องปฏิบัติตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

4. การสร้างความเชื่อมั่น เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำได้โดยการแสดงความพยายามในการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาอธิบายบทบาทของตนอย่างชัดเจนและให้แนวทางในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องฟังพนักงานเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนและปัญหาของพวกเขา

5. ขวัญกำลังใจ ในการสร้างขวัญกำลังใจหมายถึงการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีต่อการทำงานของพวกเขาและทำให้พวกเขามั่นใจและได้รับความไว้วางใจผู้นำสามารถเป็นกำลังใจในการทำงานโดยการบรรลุความร่วมมืออย่างเต็มที่เพื่อให้พวกเขาดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เมื่อทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารจัดการผู้คนและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพช่วยในการเติบโตที่มั่นคงและมั่นคงผู้นำควรมีการสื่อสารกับพนักงานและควรฟังปัญหาและแก้ไขปัญหเหล่านี้เขาควรปฏิบัติต่อพนักงานในด้านมนุษยธรรม

7. การประสานงานการประสานงาน สามารถทำได้โดยการปรับเป้าหมายตนเองเข้ากับเป้าหมายขององค์กร การประสานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะทให้ผู้ตามเข้าใจการปฏิบัติและเป้าหมาย



ผู้นำในบริบททางวัฒนธรรมพฤติกรรมของผู้นำมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้นมีประสิทธิภาพมีแรงจูงใจและพอใจมากขึ้นด้วยความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมดังกล่าวผู้นำจะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Meng, Ashkanasy & Hartel, 2003)

รัตติกรณ์ (2550) กล่าวว่าผู้นำมีหน้าที่หลายประการมีความสำคัญในการผลักดันโครงการต่างๆ มีอิทธิพลต่อกลุ่มอื่นๆสามารถกระตุ้นจูงใจให้เชื่อถ้อยยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถสูงขึ้นในการกระทำที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มและองค์กร

เรมวอล (2542) กล่าวว่าผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการเพราะจะทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายองค์กรและบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรวางไว้ โดยผู้นำสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในองค์กรได้เช่น สร้างความท้าทาย กระตือรือร้นหรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นต้น

### 2.3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ซิมป์สัน (Simpson, 2012) ได้รวบรวมและสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ โมเดลภาวะผู้นำ (leadership models) รูปแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) ปรัชญาความเป็นผู้นำ (leadership philosophy)

#### 1. โมเดลภาวะผู้นำ

##### 1.1. ผู้นำตามแบบพฤติกรรม (behavioral leadership)

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำว่าพฤติกรรมอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น พฤติกรรมที่มีต่อผู้ตามว่าผู้นำทำอะไรจึงมีประสิทธิภาพ (effective leadership) หรือไม่มีประสิทธิภาพ (ineffective leadership) (บุษยา, 2558) โดย บราวค และแมคแคนส์ (Blake & McCance, 1991) ได้ศึกษาและระบุพฤติกรรมการเป็นผู้นำ 5 ประการดังนี้

1. แบบมุ่งงาน (task-oriented/authority compliance) การบริหารจัดการตามมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ไม่ให้ความสำคัญเรื่องคน รูปแบบการควบคุมความเป็นผู้นำนี้คือโดดเด่นด้วยคำแนะนำในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจ

2. แบบมุ่งคนสูง (country club management) ไม่ให้ความสำคัญถึงผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับคน พยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและเป็นมิตร

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (impoverished) สถานการณ์ที่ไม่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และคน ไม่แยแสลักษณะของผู้นำนี้ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกถอนจากผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่แยแสกับความสำเร็จ

4. แบบทางสายกลาง (middle of the road management) เป็นรูปแบบการประนีประนอมนี้ปรากฏชัดผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ที่น่าพอใจคือ ทำงานอย่างไรก็ตามมีศักยภาพสำหรับความสำเร็จมากขึ้น

5. แบบทำงานเป็นทีม (team management) เน้นมาวางอยู่บนการผลิตและในคนความสมดุลที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความสำเร็จให้ความพอใจมากที่สุดสภาพแวดล้อมการทำงาน.

#### 1.2. ผู้นำทำตามหน้าที่ (functional leadership)

มุ่งเน้นไปที่ว่าผู้นำต้องทำอะไรจึงจะประสบความสำเร็จ นี้ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง นี้จะมุ่งเน้นไปที่การทำหน้าที่ (function) ตามความรับผิดชอบที่ผู้นำทุกคนต้องกระทำเพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำคือกลุ่มของพฤติกรรมและแนวปฏิบัติจากตำแหน่ง รูปแบบบทบาทของผู้นำที่มีต่อทีมเพื่อเกิดความสำเร็จสูงสุด ประกอบด้วยหลักการปฏิบัติ 5 ข้อได้แก่ (Kouzes & Posner, 2003)

1. ทำตนให้เป็นตัวอย่งที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมของการสร้างความสำเร็จ (model the way)
2. สร้างภาพอนาคตที่ตื่นเต้น มีความหมาย ปลุกเร้าด้วยค่านิยม (inspiring a shared vision)
3. ค้นหาโอกาสท้าทายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (challenge the process)
4. สร้างความร่วมมือด้วยการสนับสนุนเป้าหมายที่มีร่วมกันและความไว้วางใจกัน (enabling others to act)
5. ยกย่องผลงานที่บุคคลสร้างความสำเร็จแก่โครงการ ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ (encourage the heart)

#### 1.3. ผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership)

โมเดลความเป็นผู้นำเหล่านี้เรียกอีกอย่างว่า contingency (ความบังเอิญ) โดยยึดหลักว่าพฤติกรรมจะถูกกำหนดจากสถานการณ์ที่ทากวิเคราะห์ว่าตนเองเป็นแบบอย่างในกลุ่มผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (บุษยา, 2558)

อเดลแมน (Adelman, 1993) ทำการศึกษาและนำเสนอต้นแบบพฤติกรรมสามประการในความเป็นผู้นำได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (authoritarian or autocratic) ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายจะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักจะถูกมองว่าใช้การควบคุมที่มากเกินไป เป็นเผด็จการ และมักจะติดขัดกับพฤติกรรมเช่นนี้ตลอดไป โอกาสที่จะกลับมาเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีน้อยมาก

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (participative or democratic) ผู้นำชี้แจงลำดับความสำคัญและค่านิยมของเป้าหมายและการตัดสินใจ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารในทีม เกิดความพึงพอใจและผลดีต่อการทำงาน แต่ในภาวะเร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้อาจทำให้เกิดความล่าช้าเหมาะที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์ที่ไม่รีบด่วนและการแข่งขันไม่รุนแรง

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (laissez faire) ผู้นำจะให้เสรีภาพแก่สมาชิก ทีมงานจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้นำจะเป็นผู้ให้การสนับสนุน ทรัพยากรและคำแนะนำหากมีความต้องการ ทำงานแบบกระจายงานไปที่กลุ่มหากสามารถควบคุม กลุ่มได้ดีและกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีผลงานและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

#### 1.4. ผู้นำตามคุณลักษณะ (trait based leadership)

ทฤษฎีผู้นำเป็นทฤษฎีแรกๆที่มีการศึกษาโดยเป็นทฤษฎีมุ่งเน้นว่าผู้นำที่ดีจะมีลักษณะ อย่างเป็นบ้างโดยมีแนวคิดผู้นำเกิดมาพร้อมคุณสมบัติของความเป็นผู้นำซึ่งทำให้บุคคลคนเหล่านั้นไม่ เหมือนบุคคลธรรมดา การศึกษาลักษณะผู้ตามคุณลักษณะมีอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งศึกษาในด้าน บุคลิกภาพ (personality) ความสามารถด้านร่างกาย (physical ability) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ สังคม (social related characteristics) และลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work related characteristics) (บุษยา, 2558)

ปริญญา (2543) ได้ให้คุณลักษณะผู้นำซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ไว้ 3 ประการคือ

1. เชื้อมั่นในตนเอง การเชื่อมั่นในตนเองได้ต้องเกิดการวิเคราะห์ข้อมูลทุกขั้นตอน ทุกกรณีว่าครบถ้วนทุกแง่มุมและไม่เบี่ยงเบนไปจากความจริงมีความเป็นไปได้อย่างแท้จริง
2. กลับริบผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง เมื่อคุณมั่นใจ กล่าวหาญไม่ลังจะทำให้ พร้อมที่จะรับผิดชอบผลลัพธ์ที่ผิดพลาดล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังได้
3. กล้าแสดงออกตามความคิดและการตัดสินใจนั้นอย่างไม่ลังเล

## 2. รูปแบบภาวะผู้นำ (leadership styles leadership)

### 2.1. ความเป็นผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการอธิบายให้ถือความคาดหวังในเชิงบวกสำหรับผู้ติดตามเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำอย่างดีที่สุดได้ เป็นผลให้พวกเขาสร้างแรงบันดาลใจเพิ่มขีด ความสามารถและกระตุ้นผู้ติดตามให้มีผลการปฏิบัติงานตามปกติมากกว่าปกติ เน้นคุณลักษณะที่เป็น นามธรรม เช่นใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้ กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงค่านิยม ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังให้ความสนใจกับผู้ติดตามและความต้องการส่วนบุคคลและการพัฒนาผู้นำใน การปรับตัวเข้ากันได้ดีกับการเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกับกลุ่มงานและองค์กรที่ซับซ้อนซึ่ง นอกเหนือจากการแสวงหาผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อช่วยนำทางพวกเขาผ่านสภาพแวดล้อมที่ไม่ แน่นนอนผู้ติดตามจะได้รับการท้าทายและรู้สึกมีอำนาจ นี่หล่อเลี้ยงพวกเขากลายเป็นนักคิดซึ่งมี 4 องค์ประกอบในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Riggio, 2009)

1. ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ติดตาม และชื่นชม สร้างแรงบันดาลใจ
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตาม ทำให้เกิดความสามารถพิเศษของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การพิจารณาเป็นรายบุคคล ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงความห่วงใยที่แท้จริงต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ติดตามความสนใจส่วนตัวของผู้ติดตามแต่ละคนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำความพยายามที่ดีที่สุดของผู้ตาม

4. การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำทางความคิดท้าทายผู้ที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์ความเข้าใจผิดที่พบบ่อยคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น "อ่อน" แต่ความจริงก็คือพวกเขาท้าทายผู้ตามอยู่ตลอดเวลา

## 2.2. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยมีการแลกเปลี่ยนกันและการแลกเปลี่ยนนั้นได้มีผลประโยชน์ร่วมกัน :ซึ่งพบได้ในองค์กรและชุมชนทั่วไปเช่น การทำงานดีเป็นที่พอใจจากผู้นำจะได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำในการทำธุรกรรมเน้นการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้บรรลุตามจากผู้ติดตาม ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมองไปในอนาคตเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ติดตามและบรรลุเป้าหมายในขณะที่ผู้นำในการทำธุรกรรมพยายามที่จะรักษาสภาพที่เป็นอยู่ไม่ใช่เป้าหมายเพื่อความก้าวหน้า (Judge & Ronald, 2004)

## 3. ปรัชญาความเป็นผู้นำ (leadership philosophy)

### 3.1. ผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership)

ผู้นำที่แท้จริง หมายถึงคุณสมบัติที่เป็นจริงในตัวเอง ไม่เสแสร้งแกล้งเป็นได้รับความไว้วางใจด้วยการเป็นอย่างที่เขาเป็น ไม่อาศัยภาพผิดๆ หรืออารมณ์ที่ผิดๆ ที่มาปิดบังตัวตนที่แท้จริงของเรา เป็นคำที่นำมาใช้อธิบายบุคลิกภาพหรือความสัมพันธ์ของบุคคล แนวทางในการเป็นผู้นำที่เน้นการสร้าง ความชอบธรรมของผู้นำผ่านความสัมพันธ์ที่ซื่อสัตย์กับผู้ติดตามที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลของตนและสร้างขึ้นจากรากฐานทางจริยธรรม โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่แท้จริงคือคนที่คิดบวก มีแนวความคิดที่ส่งเสริมการเปิดกว้างด้วยการสร้างความไว้วางใจและสร้างการสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำที่แท้จริงสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและทีมได้ แนวทางนี้ได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่จากผู้นำหลายคนและโค้ชผู้นำที่มองว่าความเป็นผู้นำที่แท้จริงเป็นปรัชญาภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับมากในศตวรรษที่ 21 และมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ต่อไปอีกนาน (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011)

### 3.2. ความเป็นผู้นำทางจริยธรรม (ethical leadership)

มีนิยามความหมายที่ไม่ค่อยชัดเจน หลายคนมองว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมหรือเป็นผู้นำที่มีความเที่ยงธรรมอย่างยิ่งเป็นแนวคิดที่กว้าง นอกจากนั้นความหมายของจริยธรรมก็แปรเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ ศาสนา วัฒนธรรม คุณลักษณะของผู้นำทางจริยธรรม ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบทางสังคม (2) ความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม (3) ความยั่งยืน (4) ความเสมอภาค (5) การไม่เอาเปรียบ (6) ความห่วงใยในสภาพแวดล้อม (7) ให้ค่านิยมในความเป็นมนุษย์ (Richard, 2003)

### 3.3. ผู้นำผู้รับใช้ (servant leadership )

ทฤษฎีผู้นำแบบผู้รับใช้คุณสมบัติผู้นำที่มีความอ่อนโยนเมตตาเอาใจใส่ผู้อื่นมาดูแลให้สมาชิกเจริญก้าวหน้าในชีวิตโดยไม่มีการใช้อำนาจสั่งการลงโทษและความรุนแรงผู้นำคนรับใช้ทำให้ความต้องการของผู้อื่นก่อนและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาและดำเนินการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้นำก็มีอยู่เพื่อรับใช้ผู้อื่นแทนที่จะเป็นคนที่ทำงานเพื่อทำหน้าที่ผู้นำ เมื่อผู้นำเปลี่ยนความคิดและการให้บริการทำให้คนรอบข้างพัฒนาเฉลี่ยฉลาดส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

โรเบิร์ต (Robert, 2004) ให้ความเห็นว่าผู้นำแบบผู้รับใช้จะไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนหรือปัญหาแก่ผู้อื่นและได้นำเสนอรายการคุณสมบัติ 10 ประการของ ผู้นำServant Leadership ประกอบด้วย (1) รับฟัง (2) จูงใจ (3) เข้าใจในความรู้สึก (4) ตระหนักรู้ (5) เยียวยา (6) ชักชวน (7) ปลุกฝังความคิดและหลักการ (8) คาดการณ์ล่วงหน้า (9) ให้บริการและดูแล (10) รับผิดชอบ

### 2.4 บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย

บทบาทหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบตามความคิด ความคาดหวังของตนเองและผู้อื่น (พัชรา, 2545) อาจเกิดขึ้นหรือกำหนดหรือสถานการณ์ที่ต่างๆ บทบาทที่ได้รับคือตำแหน่งที่บุคคลถือว่าเป็นความสมัครใจซึ่งสะท้อนถึงทักษะความสามารถและความพยายาม (Stark, 2007) ที่เชื่อมโยงสิทธิหน้าที่ความเชื่อและบรรทัดฐานตามแนวคิดของคนในสถานการณ์ทางสังคม เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เนื่องจากบุคคลมีหลายสถานภาพในคนเดียว ดังนั้นบทบาทของบุคคลจึงต้องปฏิบัติไปตามสถานภาพในสถานการณ์และสถานภาพนั้นๆ

บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการให้การพยาบาลผู้ป่วย ด้วยการควบคุมอำนวยการและดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงงานบริหารหอผู้ป่วยไปพร้อมกันซึ่งบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีหลายบทบาทโดย กรรณิกา (2538 ) กล่าวว่าบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย

1. รับผิดชอบจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลประสานงานกับเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานภายนอกในการประสานงานการดูแลผู้ป่วย
2. สร้างคุณภาพทางการพยาบาล กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ จัดระบบการพยาบาลและมอหมายงานตามภาระงาน ควบคุมการปฏิบัติที่มีมาตรฐานตามแผนการพยาบาล ประเมินและติดตามผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ควบคุมตรวจสอบการบันทึกรายงานทางการพยาบาล นิเทศทางการพยาบาล เพื่อให้ทีมการพยาบาลสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องและให้คำแนะนำแก่ทีมการพยาบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเป็นทีม พัฒนาปรับปรุงงานเพื่อเป็นไปตามมาตรฐานและการประกันคุณภาพของหน่วยงาน รวบรวมสถิติจัดทำรายงานประจำเดือน รายงานประจำปี และส่งเสริมการทำวิจัย

3. การบริหารงานบุคลากร ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง ประจำปี ตารางเวร ประจำเดือน พัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะปฏิบัติ เช่น การสอน นิเทศ เข้าร่วมประชุม จัดให้มีการสนทนาหรือพัฒนาองค์กรร่วมกัน

จากการศึกษาของ น้ำฝน (2550) บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยนำรวมนวมบทบาท หัวหน้าหอผู้ป่วยจากแหล่งต่างและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยในศตวรรษหน้าพบว่าบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วยบทบาท 7 ด้านได้แก่

1. คุณธรรมจริยธรรม คือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมแห่งวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์เอื้ออาทร เอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงหลักคุณธรรม จริยธรรม

2. ผู้นำ ถือเป็นบทบาทสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่ง พบมีความสำคัญมากที่สุด คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ ใช้กลยุทธ์ในการเสริมแรงจูงใจ เป็นพี่เลี้ยง ชี้นำ ให้คำปรึกษา ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บริการและพัฒนาคุณภาพการบริการ เป็นบทบาทที่สนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการพยาบาลสอดคล้องกับมาตรฐาน ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

4. การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นอีกบทบาทที่สำคัญเนื่องจากการเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน การสรรหาบุคคล และวางแผนในการพัฒนาบุคคล การบริหารอัตรากำลังให้เพียงพอเหมาะสม กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารงานบาทบาทการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล วางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาหอผู้ป่วย

6. วิชาการและการวิจัย ประกอบด้วยบทบาทในการสนับสนุนการทำวิจัย พัฒนาความรู้ทาง วิชาการใหม่ๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

7. เทคโนโลยีสารสนเทศ บทบาทนี้ประกอบด้วยการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ มารวบรวม วิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการบริหารหอผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม

การศึกษาของ สุภาณี และสุนันท์ (2550) พบว่าบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 7 บทบาท หลักที่มีกิจกรรมได้แก่

1 จัดระบบการบริการพยาบาล ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล วิเคราะห์ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน จัดสรรและวิเคราะห์งบประมาณใน การจัดบริการ

2. สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมบริการที่ดี มีทัศนคติที่ดี ให้ความรู้ ชี้นำแนวทางใน การปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สาธิตและปฏิบัติตนเองให้เห็นผลของการปฏิบัติงานและเป็น ที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปในการปฏิบัติงาน

3. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อประสานความร่วมมือ

4. จัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบและมีการสื่อสารที่ดี

5. เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ชื่นชมของบุคคลทั่วไปในการปฏิบัติงาน
6. ผู้ริเริ่ม หัวหน้าจะมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการเป็นผู้นำนโยบายและกระตุ้นให้พยาบาลนำสู่การปฏิบัติ
7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและโรงพยาบาล

จากการศึกษาหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทโดยรวมได้แก่ ด้านการบริหารทั้งทรัพยากร มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ ผู้นำด้านต่างๆเช่น ผู้คิดริเริ่ม การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาด้านคุณภาพ เป็นต้น บทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีในหอผู้ป่วย บทบาทในการประสานงานรับและส่งต่อนโยบายเพื่อให้เกิดการพัฒนาและดำเนินการตามนโยบายขององค์กร

### 3.การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ

#### 3.1 ความหมายค่านิยมหลัก (core values)

ค่านิยมหลัก หมายถึง ความเชื่อที่ใช้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กรที่เห็นพ้องต้องกัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร เพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุดขององค์กร (Landrum, Gardner, & Boje, 2013)

ค่านิยมหลัก หมายถึงเกณฑ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำเพื่อผลลัพธ์ร่วมกัน ซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน ของวัฒนธรรมขององค์กร (ณรงค์วิทย์, 2553)

ค่านิยมหลัก หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรม ชี้นำที่สื่อถึงความคาดหวังขององค์กร เป็นหลักขององค์กรให้บุคลากรปฏิบัติตาม ชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

ค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมในองค์กรเป็นค่านิยมที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการดำเนินงานขององค์กรเช่น การสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้รับบริการการส่งเสริมศีลธรรมของบุคลากร (อุดมรัตน์, 2553)

สรุป ค่านิยมหลัก หมายถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ ป่งบอกถึงเอกลักษณ์องค์กรและพฤติกรรมของบุคลากร เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงานในองค์กร เป็นหลักยึดถือปฏิบัติในการตัดสินใจของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

### 3.2 ความสำคัญของค่านิยมหลัก

ค่านิยมหลักเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เป็นแกนกลางหรือจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์กรนอกจากนี้ค่านิยมหลักยังสะท้อนถึงวิสัยทัศน์และความเชื่อขององค์กรนั้นๆ ค่านิยมหลักองค์กรสามารถสะท้อนได้หลากหลายรูปแบบ เช่น สินค้า สิ่งแวดล้อม ระบบงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนด้วยมนุษย์ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสมควรปฏิบัติให้เหมือนกันทั้งองค์กรเพื่อสื่อสารให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ถึงค่านิยมองค์กร ดังนั้นการออกแบบพฤติกรรมที่สะท้อนถึงค่านิยมหลักองค์กรและสื่อสารให้พนักงานเข้าใจชัดเจน ย่อมส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักองค์กรมีพฤติกรรมที่ชัดเจนเกิดเป็นมาตรฐานหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างสัญลักษณ์การบริการให้พนักงานให้บริการได้ในรูปแบบเดียวกันทุกที่ทุกเวลา เป็นการเสริมสร้างศักยภาพและภาพลักษณ์ขององค์กร (พิสิทธิ, 2553)

คริสแท (Kristie, 2016) กล่าวว่าค่านิยมหลักมีส่วนสำคัญกับองค์กรได้แก่ (1) การตัดสินใจ สิ่งที่สำคัญโดยค่านิยมหลักเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางองค์กร เห็นคุณค่าภายในที่กำหนดการกระทำและการตัดสินใจในทำหรือไม่ทำสิ่งใดเช่น หนึ่งในค่านิยมหลักของแอปเปิล คือ พวกเขาเชื่อในสิ่งที่เรียบง่ายไม่ใช่เรื่องที่ซับซ้อนปรัชญานี้เป็นที่ประจักษ์ชัดในทุกๆ การตัดสินใจในการออกแบบผลิตภัณฑ์ (2) ค่านิยมหลักจะสร้างความแตกต่างทำให้องค์กรไม่เหมือนกับคู่แข่ง ระบุสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (3) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ค่านิยมหลักมีบทบาทสำคัญในการสร้างแบรนด์และชื่อเสียงสำหรับองค์กรปรัชญาที่ให้ความสำคัญจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าที่มีค่านิยมเดียวกัน (4) บุคลากร ค่านิยมหลักจะกำหนดบุคคลที่เข้ามาในองค์กร ผู้สมัครพิจารณาตนเองได้ว่าตนเองมีอุปนิสัยที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรนี้หรือไม่และควรจะมาสมัครงานหรือไม่ และองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีลักษณะสอดคล้องตามค่านิยมหลักได้เช่น ให้ผู้สมัครอธิบายสถานการณ์ที่สามารถแสดงค่านิยมหลักขององค์กร

ค่านิยมที่มนุษย์เรามีอยู่นั้นทำหน้าที่มากมายหลากหลายโดยค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ แรงจูงใจและมีอิทธิพลต่อการรับรู้เป็นการรับรู้ผลของพฤติกรรมที่แสดงออกมา (ณัฐพันธ์, 2551) หนึ่งในค่านิยมที่มีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและสำคัญในชีวิตคือค่านิยมหลักซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ทำให้รู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไร ผลงานแบบใด ด้วยวิธีการใด ช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการทำงาน มีแนวทางในการปรับตัว (ณรงค์วิทย์, 2553) ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าควรปฏิบัติต่อกันและกันในที่ทำงานอย่างไรและควรปฏิบัติต่อลูกค้าและลูกค้ายอย่างไร นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานเข้าใจว่าองค์กรมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร (Consultancy united kingdom, 2007 )

จากการศึกษาของ เกรเบอร์และคิลแพทริค (Graber & Kilpatrick, 2008) การมีค่านิยมองค์กรที่แข็งแกร่งหรือสร้างแรงบันดาลใจถือเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่วัฒนธรรมและความสำเร็จสูงสุดขององค์กรแม้ในด้านองค์กรด้านสุขภาพที่มีโครงสร้างเป็นเอกลักษณ์และได้รับความคาดหวังทางสังคมการปฏิบัติที่อยู่ภายในระบบค่านิยมขององค์กรมีประโยชน์กับองค์กรด้านการดูแลสุขภาพอย่างชัดเจน



นิสเตอและมาลูตา (Nistor & Maluta, 2017) ได้ศึกษางานวิจัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่าการใช้ค่านิยมหลักเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กร การกำหนดค่านิยมหลักและดำเนินการตามค่านิยมหลักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภารกิจและวิสัยทัศน์เป็นหลักการพื้นฐานขององค์กรที่มีผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม

ปริญดา, อารี, และอารีย์วรรณ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ค่านิยมในงานของพยาบาลวิชาชีพ ทั้งรุ่นเอ็กซ์และรุ่นวายได้ให้ค่านิยมหรือให้ความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ โดยค่านิยมในงานเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมส่วนบุคคลที่เป็นปัจจัยในการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

### 3.3 กระบวนการถ่ายทอดค่านิยมหลัก

การถ่ายทอดค่านิยมหลักเป็นหนึ่งในบทบาทในการนำองค์กรของ ผู้นำต้องกำหนดค่านิยมขององค์กรและค่านิยมส่วนบุคคล หากผู้นำสามารถถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติได้ดีจะเสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การถ่ายทอดค่านิยมหลักจนเกิดเป็นผลสำเร็จทั้งองค์กรต้องอาศัยระยะเวลาและขั้นตอนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและยั่งยืน

แนวคิดของ กิตติโชติ (2559) การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกสะท้อนถึงค่านิยมองค์กรที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย (1) ผู้นำเป็นแบบอย่างคือผู้นำแสดงให้เห็นตลอดเวลาว่ายึดค่านิยมเป็นแนวทางในการ บริหารจัดการ การทำงาน การคิด และการตัดสินใจ เพราะการประพฤติปฏิบัติของผู้นำมี อิทธิพลต่อผู้ตามและองค์กร ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” (2) สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจว่าค่านิยมนี้มีความสำคัญ มีข้อดีอย่างไร สื่อสารบ่อยๆทุกครั้งที่มีโอกาส ซึ่งให้เห็นว่าการปฏิบัติใดตรงกับค่านิยมขององค์กร สื่อสารทุกรูปแบบทุกโอกาสอย่างต่อเนื่องและสื่อสารแบบมีส่วนร่วมทุกระดับ (3) ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติจริงทั้งในระดับองค์กรและระดับเจ้าหน้าที่ กำหนดเป็นนโยบาย มีแผนงานโครงการ และมุ่งใจให้ปฏิบัติ ยกย่อง เชิดชู สนับสนุน ทบทวนต่อเนื่อง

จากการศึกษาของนักศึกษาหลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร กองบัญชาการกองทัพไทย แนวทางในการถ่ายทอดค่านิยมประกอบด้วย (1) บอกให้รู้ (Awareness) เป็นการบอกถึงสิ่งที่ต้องการ ให้รับรู้ ถึงข้อดี ข้อเสียจากการปฏิบัติ (2) ทำให้ดู (Believe) มีตัวอย่างที่ดีจากผู้คิदनโยบายหรือผู้บริหารปฏิบัติให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ (3) เกิดความเชื่อ (Engagement) เมื่อเห็นตัวอย่างที่ดีจะทำให้เกิดความเชื่อและพัฒนาต่อไปเป็นความรัก (4) ความรัก (Love) ผู้ปฏิบัติเกิดความรักให้เกิดความก้าวหน้า มีพื้นฐานที่ดี (5) ศรัทธาและลงมือปฏิบัติ (Face) เป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ (นักศึกษาหลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร กองบัญชาการกองทัพไทย, 2559)

จากการศึกษาของ แอสกินส์ (Askins, 2012) การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติจากการวิเคราะห์เชิงลึกและสรุปข้อมูล องค์ประกอบเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบวิธีการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติดังนี้ (Core Value Implement Model)(1) เข้าใจขอบเขต (validation) (2) มีความรับผิดชอบ รับชอบ (accountability) (3) เชื่อมโยง

ทุกทิศทาง (linkage) (4) เข้าใจบริบท (understanding) (5) มีผลลัพธ์ดี (outcome) (6) ความช่วยเหลือจากเครือข่าย (synergy)

จากการศึกษาของ เบอ์เทค และดิเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013) การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ (articulation) (2) กำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (definition) (3) เป็นแบบอย่างที่ดี (active modeling) (4) การยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (engagement & empowerment) (5) การจัดระบบสนับสนุน (system alignment) (6) การเสริมแรงใจ (reinforcement) (7) การกำหนดแนวทางในการประเมิน (creation of Measures) (8) การวัดผลลัพธ์ และการตรวจสอบกระบวนการ (measuring & monitoring)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้นำระดับต้นสามารถมีอิทธิพลต่อพยาบาลในหน่วยงาน มีหน้าที่รับและส่งต่อนโยบายขององค์กร ออกแบบและใช้กลยุทธ์ เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อพนักงานคนอื่นๆเป็นที่ปรึกษาใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความสามารถในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้พยาบาลมีค่านิยมและพฤติกรรมในการปฏิบัติไปในทางเดียวกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ พนักงาน ความได้เปรียบทางการธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์กร (Miller, 2015) จากการศึกษาของ เบอ์เทค และดิเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013) ระบุว่าถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ (articulation) การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เปรียบทางธุรกิจและสร้างความยั่งยืนนั้นผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องค้นหาค่านิยมที่สำคัญต่อการใช้เป็นหลักคิดและดำเนินการ เมื่อองค์กรมีค่านิยมหลักแล้วผู้นำควรเริ่มทั้งการสร้างแรงบันดาลใจและการเชื่อมโยงค่านิยมหลักนั้นกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน การเชื่อมโยงค่านิยมหลักนั้นต้องแสดงให้เห็นชัดเจนและเชื่อมโยงทั้งระดับบุคคล ทีม องค์กร และชุมชน มีการจัดให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลักนั้นและสนับสนุนหลักสูตรการอบรมต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถนำค่านิยมหลักประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับแต่ละกลุ่มงานกิจกรรมข้างต้นจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมลดการต่อต้าน ความสับสนในการแปลงค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการนำไปใช้จริงชัดเจนยิ่งขึ้น

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำคือมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการนำค่านิยมสู่การกระทำ คำพูด สร้างแรงบันดาลใจ (Kraemer, 2011) และเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ให้ชัดเจนมีการจัดให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลักนั้น สนับสนุนหลักสูตรการอบรมต่อเนื่องเพื่อให้พยาบาลสามารถนำค่านิยมหลักประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับหอผู้ป่วย ลดการต่อต้านความสับสนในการแปลงค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการนำไปปฏิบัติชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคำจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เมื่อมีการกำหนดค่านิยมหลัก และได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์กรแล้ว ก่อนที่จะนำค่านิยมเป็นหลักคิดการปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดคำจำกัดความของแต่ละค่านิยมหลักเพื่อให้เกิดความเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติและวัดผลลัพธ์ได้ชัดเจน การกำหนดขอบเขตความหมายของค่านิยมหลักนั้นผู้นำควรมีการกำหนดกรอบของการให้คำนิยามพร้อมระบุที่มา และความสำคัญในการกำหนดค่านิยมขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ทีมกำหนดคำจำกัดความได้ตรงกับเป้าหมาย

การกำหนดคำจำกัดความโดยการร่วมมือกันของพนักงานและผู้นำจะช่วยให้คำจำกัดความชัดเจนและตรงตามเป้าหมาย

หัวหน้าหรือผู้ป้วยมีบทบาทในการทำการทบทวนและให้การสนับสนุนในการกำหนดคำจำกัดความค่านิยมหลักของโรงพยาบาล กำหนดคำจำกัดความให้เข้ากับบริบทของหอผู้ป่วยเพื่อพยาบาลเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้สามารถวัดผลลัพธ์ได้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นแบบอย่างที่ดี (active modeling) การนำค่านิยมหลักขององค์กรสู่การปฏิบัติได้นั้น การเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับค่านิยมหลักโดยผู้นำระดับสูงทั้งด้านพฤติกรรมและการตัดสินใจ ช่วยสนับสนุนให้พนักงานตระหนัก และนำไปปฏิบัติได้มากขึ้น การเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพฤติกรรม หมายถึงผู้นำแสดงและมีการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก นอกจากการเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าระดับอาวุโส สามารถสรรหา บุคลากรที่มีการนำค่านิยมหลักขององค์กรไปปฏิบัติได้ดีเยี่ยมมาเป็นแบบอย่างที่ดีภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการนำสู่การปฏิบัติได้อย่างถึงสามารถถ่ายทอดค่านิยมสู่กลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ โดยผู้นำสามารถใช้ช่องทาง หรือสื่อในการสื่อสารค่านิยมหลักองค์กรด้วยจดหมายข่าว การประชุม การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งทั้ง การสื่อสารทางเว็บไซต์ นอกจากนี้ผู้นำควรให้ความสนใจกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และรับฟังปัญหาที่เกิดจากการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ ผู้นำควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมและติดตามการปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยมหลักองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าใจความหมาย และเป้าหมายของค่านิยมหลักองค์กร จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำในการถ่ายทอดค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ

บทบาทหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีบทบาททั้งด้านพฤติกรรม การตัดสินใจ การสนับสนุนให้พยาบาลตระหนักและนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติได้ นอกจากนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยสื่อสารทุกรูปแบบ ทุกโอกาสอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนและการให้รางวัลกับพยาบาลที่สามารถนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติได้ชัดเจนเพื่อเป็นแรงเสริมในการปฏิบัติ หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องเข้าอกเข้าใจลูกน้อง ต้องมีการฟังลูกน้อง สื่อสารให้มีเป้าหมายเดียวกัน สร้างความร่วมมือ เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติงานดีเป็นตัวอย่างที่ดี ริชาร์ด (Richard, 1997) ได้ให้คำแนะนำว่าหัวหน้าควรทำตัวเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างอิทธิพลทางบวก โดยทำให้ทุกคนในทีมเห็นว่าเป็นหัวหน้าที่น่าเชื่อถือ น่าศรัทธาจะเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับความผิดพลาดในส่วนของตนและยินดีแก้ไข ชื่นชมทุกคนที่ทำงานที่ดี ไม่พูดโอ้อวดยกยอปอขึ้นตนเอง สร้างความรู้สึกร่วมกันการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้ลูกน้องเห็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและเลียนแบบตาม

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างความยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (engagement & empowerment) ขั้นตอนที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมเกิดความผูกพันยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจในการยอมรับการถ่ายทอดค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ ผู้นำต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆเพื่อปรับเปลี่ยนถึงรากเหง้าของพฤติกรรม ผู้นำควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามารับรู้มีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดคำจำกัดความ การแต่งตั้งกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนหลายระดับโดยเปิดโอกาสให้กรรมการที่ม้องค์ความรู้เฉพาะด้านได้มีโอกาสเป็นตัวหลักในเรื่องที่ผู้นำเชี่ยวชาญน้อย มีการกำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะสั้น และระยะยาวต่อการติดตามการปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กร สร้างเสริมพลังอำนาจให้แก่คณะกรรมการดำเนินงาน โดยการจัดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ จากการปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ โดยการเปิดโอกาสให้มีการนำการทบทวน ติดตาม และเสนอแนะแนวทางพัฒนาตามแผนงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้นำควรเพิ่มการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำค่านิยมหลักองค์กรระดับปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองลดความตึงเครียดจากตรวจสอบและการรายงานโดยคณะกรรมการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้นำควรแทรกการจัดกิจกรรม “เรื่องเล่า หรือกิจกรรมกลุ่มสนทนา” เพื่อรับทราบปัญหา จัดอบรมเพิ่มความรู้เกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กร รวมทั้งการจัดกลุ่มสนทนารับข้อข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาส่งผลต่อความยึดมั่นของสมาชิกและการนำค่านิยมหลักองค์กรไปปฏิบัติตั้งนั้นในขั้นตอนการสร้าง ความผูกพันยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจนั้นสามารถพัฒนาโดยตรงกับบุคลากรทุกระดับโดยการรับฟัง การยอมรับข้อเสนอ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างเสริมพลังให้กับคณะกรรมการในการดำเนินการกับกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้ง หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

หัวหน้าพยาบาลมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจ สร้างให้เกิดความผูกพัน ยึดมั่นต่อองค์กรการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากการกระตุ้นให้พยาบาลเกิดความภาคภูมิใจและเห็นความสำคัญในงาน (ศิริรินทร์ทิพย์และปรียาภมล, 2557)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดระบบสนับสนุน (system alignment) ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการเตรียมระบบสนับสนุนที่ใช้สำหรับจัดการอุปสรรคต่อการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ การจัดกิจกรรมสำหรับทำหายการพัฒนาจากแนวทางปัจจุบัน การสร้างกลไก สนับสนุนค่านิยมหลักองค์กร รวมทั้งการประยุกต์ค่านิยมหลักองค์กรสู่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการสร้างกลไก สนับสนุนค่านิยมหลักองค์กรสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างเช่น การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนค่านิยมหลักรวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเน้นค่านิยมหลักองค์กร อย่างไรก็ตามกิจกรรมสนับสนุนนี้อาจสร้างอุปสรรคตามมาได้เช่น การเกิดความรู้สึกขัดแย้งกับทีม นำ การตั้งความคาดหวังต่อคณะกรรมการ และผู้นำ นอกจากนี้ ความรู้ และทักษะ รวมทั้งความน่าเชื่อถือของกรรมการมีผลต่อการถ่ายทอดค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ

การจัดรับการอบรม และพัฒนาเป็นกลไกส่งเสริมการเข้าใจและยอมรับค่านิยมหลัก ได้ ผู้นำควรจัดโปรแกรมให้ครอบคลุมทุกระดับใช้วิธีการอบรมพัฒนาที่หลากหลายให้ตรงกับความต้องการและความสนใจของบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถนำรูปแบบการสื่อสารวิธีทางการตลาด

สื่อประชาสัมพันธ์มาช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำค่านิยมหลักไปประยุกต์ใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการสัมภาษณ์งาน การว่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบสอบถามความพึงพอใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสนับสนุนในการและจัดการอุปสรรคต่อการนำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติสร้างระบบในการสนับสนุนเช่น การปรับปรุงโครงสร้างหอผู้ป่วย การพัฒนาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก จัดอบรมและพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความเข้าใจค่านิยมหลัก

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานพนักงานรู้สึก ว่าหัวหน้างานให้ความเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อการทำงานในองค์กร มีความเป็นกันเองตลอดจนการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรเดส และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002) ศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยตรงเพราะพนักงานจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหัวหน้างานมากที่สุดจึงเกิดเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ขึ้นอยู่กับ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยจะพิจารณาจากการให้คุณค่าและความห่วงใยต่อพนักงาน หัวหน้าเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรถ้าพนักงานเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้าที่ดี ได้รับการชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ ด้านการงาน ให้รางวัลตามโอกาสอันควร ให้คำปรึกษาที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการงาน พนักงานจะเกิดความไว้วางใจมีความสุขในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 6 การเสริมแรงจูงใจ (reinforcement) ผู้นำสร้างแรงจูงใจต่อการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดระบบการให้รางวัล การแสดงความชื่นชม การประกาศเกียรติคุณจากองค์กร อย่างไรก็ตามกิจกรรมเหล่านี้ อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่ยอมรับในตัวผู้ได้รับรางวัลหรือเกิดข้อสงสัยในขั้นตอนการประเมิน ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้ความระมัดระวังในการกำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้ระบบการเสริมแรงจูงใจ ควรนำความต้องการของบุคลากรมาพิจารณาสนับสนุนเช่น บางรายอยากได้เวลาไปเรียนรู้พัฒนาตนเอง บางรายอาจต้องการรางวัล บางรายอยากได้การสนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่งานที่ปฏิบัติ เป็นต้น

บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสร้างกำหนดการเสริมแรงจูงใจในการนำค่านิยมหลักค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติได้ จากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมแรงจูงใจและให้แรงเสริมในการปฏิบัติงานของพยาบาลได้ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดแนวทางในการประเมิน (creation of Measures) หลังจากกำหนดค่านิยมหลักองค์กร การกำหนดแนวทางการประเมินที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรนำผลที่ได้ไปพัฒนาและสร้างแรงจูงใจบุคลากรส่งผลให้นำค่านิยมหลักองค์กรฝังรากลึกจนเป็นปกติวิสัย ถึงแม้ผู้นำจะดำเนินการขั้นตอนที่ 1 - 6 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่หากขาดการกำหนดแนวทางในการประเมินหรือแนวทางการประเมินที่ครอบคลุมชัดเจนถึงการนำค่านิยมหลักองค์กรสู่การปฏิบัติจริงตามลักษณะงานนั้นๆก็ไม่สามารถประเมินผลลัพธ์กิจกรรมที่แท้จริงได้ ดังนั้นเพื่อให้สามารถติดตาม ประเมินผลลัพธ์ ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงจากกิจกรรมต่างๆ เกิดการรับรู้ การยอมรับเข้าใจและการนำค่านิยมองค์กรสู่การปฏิบัติจริง ผู้นำควรกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับ

เป้าหมาย ระบุค่าของการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการเทียบเคียงตัวชี้วัดเพื่อติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทุกระดับ

ขั้นตอนที่ 8 การวัดผลลัพธ์ และการตรวจสอบกระบวนการ (measuring & monitoring) องค์กรควรกำหนดการประเมินและวิเคราะห์ความต่างระหว่างเป้าหมายกับระดับที่ปฏิบัติได้รวมทั้งต้องสามารถระบุปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนามาประเมินผลและวางแผนพัฒนาต่อเนื่องมีการกำหนดเวทีให้นำเสนอผลการดำเนินงานจากการยึดหลักค่านิยมหลักขององค์กร การพัฒนาโปรแกรมจัดเก็บข้อมูล การรายงาน การรวบรวม การวิเคราะห์ และระบบการเสนอแนะเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเพื่อนำเสนอวิชาการ ผู้นำควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลลัพธ์ และการติดตามที่ชัดเจน เช่น รายเดือน หรือสรุปรายงานการดำเนินการรายปี เป็นต้น

การวัดผลลัพธ์ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องมี เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างไรปัจจุบันระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่ใช่เพียงแค่บอกผลการดำเนินงานขององค์กรแต่ใช้พิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า เครื่องมือทางการตลาด เทียบเคียงกับอุตสาหกรรม เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ใช้วัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลพนักงาน การเสริมแรงจูงใจ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ใช้จัดลำดับความสำคัญของโครงการ วัดความสำเร็จของโครงการ (นภดล, 2553)

การประเมินติดตามผลจากค่านิยมหลักเป็นการติดตามสิ่งที่ดำเนินการไปนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อหน่วยงาน องค์กร และความรู้สึกของลูกค้าในรูปแบบใด เป็นการนำตัวชี้วัดมาประเมินเพื่อให้เกิดการรักษามาตรฐานค่านิยมและพฤติกรรม หากหน่วยงานใดมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดควรดำเนินการปรับปรุงโดยเร็วและส่งเสริมให้หน่วยงานมีระดับคุณภาพการบริการในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร (พิสิทธิ์, 2353)

การประเมินผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามค่านิยมหลักเพื่อวัดความคืบหน้าการดำเนินงานและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาในสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพิ่มเติมตลอดจนปรับปรุงระบบต่างๆที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบประเมินผลงาน เพื่อให้ระบบบริหารจัดการต่างๆภายในองค์กรสามารถสนับสนุนค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดเป็นเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

#### 4. บริบทโรงพยาบาลเอกชนในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้

##### 4.1 การดำเนินงานของบริษัท

บริษัทเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS) เป็นผู้นำธุรกิจในฐานะผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนรายใหญ่ที่สุดในประเทศโดยมีเครือข่ายโรงพยาบาลทั้งหมด 41 แห่ง ณ เดือนมิถุนายน 2558 บริษัท เน้นการรักษาในระดับตติยภูมิเป็นหลักและได้ขยายฐานการรักษาไปยังระดับทุติยภูมิในพื้นที่ภูมิภาค บางส่วน โดยฐานลูกค้าของบริษัทครอบคลุมกลุ่มคนใช้ระดับกลางถึงระดับบนในหลากหลายทำเล และจากความหลากหลายทั้งในด้านบริการบริษัทจึงมีเครือข่ายระบบส่งต่อผู้ป่วย

ที่แข็งแกร่ง การบริหารงานในบริษัทมีการรวมกลุ่ม 6 กลุ่มประกอบด้วย (1) กลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ (2) กลุ่มโรงพยาบาลสมิติเวช (3) โรงพยาบาล บี เอ็น เอช (4) กลุ่มโรงพยาบาลพญาไท (5) กลุ่มโรงพยาบาลเปาโล และ (6) กลุ่มโรงพยาบาลรอยัล เพื่อประโยชน์ในการบริหารและการสนับสนุนต่างๆที่มีทั้งเทคโนโลยี องค์กรความรู้ หรือ แพทย์ มาแชร์ร่วมกัน เสริม ศักยภาพมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น และเพิ่มความน่าเชื่อถือให้โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในประเทศเพื่อความพร้อมก้าวสู่การแข่งขันระดับเอเชีย

องค์กรในนามเครือกรุงเทพดุสิตเวชการดำเนินงานบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมโดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ ผลตอบแทนที่เหมาะสม คู่ขนานไปกับการพัฒนาคุณภาพการรักษาพยาบาล เพื่อนำธุรกิจการแพทย์ของไทยก้าวสู่เวทีโลกซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาลยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล โปร่งใส และมีความคุณธรรม เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างมีศักยภาพและยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งเน้นการถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดหลักสูตร “จริยธรรมของผู้นำ” (ethical leadership program) สำหรับผู้บริหารในเครือ เพื่อสร้างความตระหนักถึงบทบาทในฐานะผู้นำองค์กรในการจัดให้มีระบบป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันซึ่งได้รับรางวัลด้านบรรษัทภิบาลในปี 2559 บริษัทได้รับรางวัล “Thailand's Top Corporate Brand 2016” ในหมวดการแพทย์เป็นปีที่สองติดต่อกัน จากคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กลุ่มโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการประจำภาคใต้มีโรงพยาบาลกระจายอยู่ตามจังหวัดใหญ่ในภาคใต้ของประเทศไทยในปัจจุบันกลุ่มโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการประจำภาคใต้ประกอบไปด้วย 6 โรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาล กรุงเทพภูเก็ต โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โรงพยาบาลสิริโรจน์ โรงพยาบาลติบุค โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย และโรงพยาบาลกรุงเทพสุราษฎร์ ทุกโรงพยาบาลในเครือมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่นพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากการพัฒนาฝึกอบรมทักษะในการทำงานและสายอาชีพแล้วบริษัทยังมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งและคนดีของสังคมโดยปลูกฝังในการสร้างความสำนึกในการ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง (corporate social responsibility : CSR) ให้กับพนักงานเพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเช่น การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมในกิจการอบรมความรู้เกี่ยวกับความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องเพื่อนำโครงการและความรู้ต่างๆ มาสานต่อกิจกรรมภายในองค์กร นอกจากนี้บริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานและผู้บริหารสามารถใช้เวลาในงานเข้าร่วมในโครงการช่วยเหลือสังคมต่างๆโดยไม่ถือเป็นวันลาเพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกทางสังคมให้แก่พนักงานเช่น โครงการ green health โครงการออกหน่วยเพื่อรักษาพยาบาลชุมชนผู้ยากไร้ การช่วยเหลือกิจกรรมรักษาพยาบาลของสังคมเมื่อเกิดภัยพิบัติสาธารณะต่างๆ โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อการประหยัดพลังงานและโครงการเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กร่วมกับมูลนิธิเวชดุสิตเป็นต้น (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ, 2559)

## 4.2 การบริหารกิจการภายใต้ค่านิยมหลักองค์กร

โรงพยาบาลในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการหลายโรงพยาบาลได้นำค่านิยมมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดความหลากหลายใน พ.ศ. 2557 บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการได้กำหนดค่านิยมร่วมเพื่อใช้ทั่วทั้งโรงพยาบาลในเครือบริษัท โดยดำเนินการทบทวน พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมโดยการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในปัจจัย ภายนอกศักยภาพขององค์กรและปรัชญาคุณค่าหลักในการทำธุรกิจโดยมุ่งเน้นผู้รับผลงานรวมถึงผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กรได้ดำเนินการถ่ายทอดพันธกิจวิสัยทัศน์ค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและหน่วยงานสำคัญที่ทำงานร่วมกันโดยการสื่อสารทุกช่องทางทั้งทางตรงทางอ้อมตลอดจนนำสู่การกำหนดค่านิยมองค์กร เชื่อมโยงสู่การวัดผลงานของทั้งภาพรวมองค์กรการประเมิน ผลงานประจำปี รายงานและรายบุคคลตามระบบบริหารจัดการผลงาน

มุ่งมั่นที่จะให้บริการทางการแพทย์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ป่วย เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากรทางการแพทย์ให้ดียิ่งขึ้นโดยมาตรฐานการให้บริการของบริษัทฯ จะสะท้อนอยู่ในค่านิยมการทำงาน ทั้ง 4 ด้านที่ผู้บริหารสูงสุดตลอดจนพนักงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติ ได้แก่ เหนือกว่ามาตรฐาน (beyond excellence) สร้างให้เกิดความเข้าใจ (deep empathy) จรรยาบรรณ อารมณ์ (moral commitment) คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ (service with Thai hospitality) (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ, 2558) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เหนือกว่ามาตรฐาน (beyond excellence)

บริษัทฯ พัฒนาองค์ความรู้และบริการทางการแพทย์ให้เกิดความปลอดภัยและมาตรฐานคุณภาพสูงสุดต่อผู้รับบริการตลอดจนการพัฒนาการวิจัยทางการแพทย์ด้านการศึกษาพยาบาลอย่างต่อเนื่องพร้อมให้บริการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมงตลอดจนมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครันเพื่อความพึงพอใจและความปลอดภัยสูงสุดของผู้รับบริการโดยบุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกค้าน้อยที่สุด ตอบสนองอย่างทันที่และสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกด้านยึดมั่นต่อคุณภาพประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูงโดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมดังนี้ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนได้ ลงมือทำสิ่งจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ ประเมินและติดตามผลปฏิบัติงานของตนเองได้ ปรับปรุงกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปฏิบัติงานสำเร็จวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ

ปรับปรุงกระบวนการและผลการปฏิบัติงานดังนี้ บุคลากรหาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยปรับปรุงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ ใช้เวลาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปฏิบัติงานสำเร็จโดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรม ดังนี้ สามารถกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยกระดับการทำงานด้วยมาตรฐานที่สูงกว่า

วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับโดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรม ดังนี้ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ตัดสินใจเรื่องงานโดยพิจารณาผลกระทบ มองอนาคตเพื่อตั้งเป้าหมาย



สร้างให้เกิดความเข้าใจ (deep empathy)

หัวใจสำคัญของบริการสุขภาพที่แตกต่างไปจากบริการประเภทอื่นๆ ก็คือ การดูแลผู้ป่วยด้วยความใส่ใจเอาใจเขามาใส่ใจเราเข้าถึงความรู้สึกและจิตวิญญาณของพวกเขาจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคโดยหลักมาตรฐาน HCAPHS (hospital consumer assessment of healthcare providers and systems) นอกจากนี้ยังมีวิจัยทางการแพทย์หลายฉบับพบว่าทำให้บริการสุขภาพที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ป่วยร่วมด้วยนั้นส่งผลดีต่อการรักษาเป็นอย่างมากทำให้ผู้ป่วยหายป่วยเร็วขึ้น อัตราการนอนพักในโรงพยาบาลลดลง รวมถึงความร่วมมือในการดูแลรักษาที่เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องเรียนและความไม่พึงพอใจในบริการลงได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยรับฟังลูกค้าและเพื่อนร่วมงานด้วยความเห็นอกเห็นใจและความเคารพฟังอย่างตั้งใจทำความเข้าใจลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อถือผ่านการปฏิสัมพันธ์อย่างจริงใจและสนับสนุนด้วยความเต็มใจเห็นอกเห็นใจเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานในใจตลอดเวลา ประกอบด้วย

รับฟังความกังวลใจของผู้อื่นโดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรม รับฟังและรับรู้อารมณ์และสถานการณ์ที่ผู้อื่นเผชิญอยู่เคารพผู้อื่น ไม่ตัดสินผู้อื่นตั้งแต่แรกพบ ตอบสนองผู้อื่นด้วยความสุภาพ เป็นมืออาชีพ

สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น มองสถานการณ์ในมุมมองของผู้อื่น เข้าใจที่มาของอารมณ์ความกังวลใจของผู้อื่น ตอบสนองผู้อื่นด้วยความเหมาะสม

แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความกังวลใจของผู้อื่น ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความเข้าใจ สร้างบรรยากาศเชิงบวกเพื่อให้ผู้อื่นประทับใจ

เข้าใจปัญหาที่แท้จริงพร้อมแก้ไขปัญหาได้ โดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมพิจารณาข้อมูลเพื่อหาแนวทางตอบสนองที่ตรงประเด็น คาดการณ์การตอบสนองของผู้อื่นได้ รักษาความสัมพันธ์อันดีให้ยาวนาน

จรรยาบรรณธำรงไว้ (moral commitment)

แม้บริษัทฯ มุ่งหวังจะส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้ป่วยแต่ในบางครั้งก็อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือสร้างความไม่พึงพอใจให้กับผู้ป่วยและครอบครัวได้ดังนั้นความรับผิดชอบต่อการกระทำทุกอย่างของบริษัทฯ จึงเป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญเมื่อเกิดมีความผิดพลาดขึ้นในระบบการให้บริการไม่ว่าจะเป็นในด้านของคุณภาพการรักษาไปจนถึงเรื่องของคุณภาพการให้บริการบริษัทฯ ถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขให้ดีที่สุดให้ผู้บริโภคและพนักงานได้รับความเป็นธรรมโดยปฏิบัติงานตามมาตรฐานสูงสุดของความเป็นมืออาชีพรับผิดชอบปฏิบัติงานในหน้าที่และรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ขาดตกบกพร่อง มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในทุกสถานการณ์ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามระเบียบวินัยจรรยาบรรณในนโยบายกฎระเบียบและมาตรฐานของโรงพยาบาล ปกป้องความเป็นส่วนตัวของลูกค้าและข้อมูลที่เป็นความลับและให้เกียรติสิทธิของลูกค้าและครอบครัว ประกอบด้วย

เปิดเผยและซื่อสัตย์ในการทำงานมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมทราบและอธิบายปรัชญาจรรยาบรรณของ BDMS ปฏิบัติตนสอดคล้องกับปรัชญาจรรยาบรรณ BDMS สามารถให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปรัชญาจรรยาบรรณ BDMS ได้

ปฏิบัติตามแนวทางที่สอดคล้องกับความเชื่อมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ BDMS ตัดสินใจได้สอดคล้องตามจรรยาบรรณ BDMS สามารถให้คำแนะนำและชี้แนวทางให้กับพนักงานได้เมื่อมีเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาจรรยาบรรณ BDMS ได้

ยึดมั่นปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติตามจรรยาบรรณและคุณธรรมแม้อยู่ในสถานการณ์ยากลำบาก ระบุข้อขัดแย้งต่อหลักปรัชญาจรรยาบรรณ แก้ไขสถานการณ์เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับปรัชญาจรรยาบรรณ BDMS

ยึดมั่นค่านิยมองค์กรแม้มีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีอาชีพอย่างมีจริยธรรมและได้มาตรฐานความปลอดภัยดำเนินการให้ธุรกิจสอดคล้องกับหลักปรัชญาจรรยาบรรณ BDMS ส่งเสริมให้นำจรรยาบรรณมาใช้ในการตัดสินใจ

คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ (service with Thai hospitality)

โรงพยาบาลทุกแห่งในเครือของบริษัทฯ ให้การดูแลรักษาคนไข้ด้วยเครื่องมืออันทันสมัย วิทยาการที่ล้ำสุดแต่บุคลากรทุกภาคส่วนก็ยังเน้นการให้บริการที่มีความอ่อนโยน สุภาพ ให้เกียรติกับผู้รับบริการด้วยการบริการอย่างไทยรอยยิ้ม ความสุภาพ การเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นเสน่ห์ของคน ไทยที่ยากจะหาได้จากคนชาติอื่นและสิ่งนี้สร้างความแตกต่างทำให้บริการสุขภาพของโรงพยาบาลในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) มีความโดดเด่น เมื่อเปรียบเทียบกับบริการสุขภาพของโรงพยาบาลอื่นๆในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของ Thai hospitality เป็นอย่างมากจึงได้นำเอาหลัก การให้บริการที่มีคุณภาพ มาตรฐานในระดับสากล มาผนวกกับการให้บริการด้วยความเห็นอกเห็นใจ (service with empathy) และมารยาทไทยในการให้บริการ (Thai hospitality) เพื่อส่งมอบบริการที่ผู้ป่วยและครอบครัวจะได้รับความประทับใจไปพร้อมกับคุณภาพของการรักษาอีกด้วยโดยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ ให้บริการอันเป็นเลิศอย่างอบอุ่นแบบไทยๆมอบบริการให้ลูกค้าด้วยความอ่อนโยนเต็มใจยิ้มไหว้ ทักทายลูกค้าแสดงความเข้าใจใส่ใจในความรู้สึกและความต้องการของลูกค้า ให้ความช่วยเหลือและติดตามผลโดยไม่ต้องให้ลูกค้าร้องขอไม่ปฏิเสธลูกค้าและเสนอทางเลือกให้ลูกค้า จดจำลูกค้าและความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้ มอบบริการอย่างมีอาชีพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ประกอบด้วย

หมั่นติดตามและมีการสื่อสารที่ชัดเจนมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมสื่อสารชัดเจน เพื่อการทำงานที่ตรงกันโดยเริ่มจากการทักทายลูกค้า สื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพกิริยามารยาทที่ดี สำนวความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยการสังเกต สอบถามอย่างเอาใจใส่ แจ้งความคืบหน้าของงาน ที่รับผิดชอบ ด้วยความกิริยาที่เป็นมิตรพร้อมช่วยเหลือในเรื่องอื่นๆหรือเรื่องที่สามารถดำเนินการได้ ก่อน

ปฏิบัติหน้าที่เสมือนความรับผิดชอบของตนมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมแก้ไข ปัญหาให้ผู้รับบริการอย่างทันท่วงทีสอบถามอย่างสุภาพแสดงกิริยาที่พร้อมช่วยเหลือ พุดจาอ่อนน้อม ไม่ปฏิเสธความรับผิดชอบ ติดตามแก้ปัญหาด้วยความเอาใจใส่จนแก้ปัญหาได้ ดูแลผู้อื่นโดยคำนึงถึง ความต้องการของเขาด้วยกิริยามารยาทที่สุภาพอ่อนน้อม

ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมคาดการณ์ความต้องการที่ผู้อื่นอาจมี พร้อมให้บริการเสมอด้วยความเอาใจใส่ ให้บริการเหนือกว่าความคาดหวังของผู้อื่นด้วยกิริยาวาจาที่สุภาพเรียบร้อย

ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมเข้าใจในบริบทของผู้อื่น วิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น ด้วยกิริยา วาจาที่สุภาพเรียบร้อย

ทั้งหมดนั้นไม่ว่าจะเป็นการให้บริการด้วยประสิทธิภาพที่สูงและได้มาตรฐานที่เหนือความคาดหมายของผู้ป่วยและญาติ (beyond Excellence) การบริการด้วยหัวใจและความเข้าใจ (deep Empathy) การให้บริการที่อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและคุณธรรม (moral commitment) และการให้บริการด้วยมารยาทอย่างไทย (service with Thai hospitality) ล้วนแล้วแต่เป็นบริการสุขภาพของบริษัทฯ ออกแบบขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภคว่าจะได้รับบริการที่ดีที่สุด ได้มาตรฐานที่สุดและสร้างความพึงพอใจให้อย่างมากที่สุดเมื่อตัดสินใจก้าวเข้ามาใช้บริการจาก โรงพยาบาลทุกแห่งในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ

### สรุปการทบทวนวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้องพบว่า ค่านิยมหลักมีความสำคัญต่อความสำเร็จ การเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรโดยค่านิยมหลักเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การปฏิบัติตามค่านิยมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลในด้านการตัดสินใจ ความยึดมั่นผูกพันและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การที่พยาบาลจะปฏิบัติได้สอดคล้องกับค่านิยมหลักได้นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะผู้นำจึงต้องมีการนำผู้อื่นที่สามารถถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่พยาบาลได้ มีผู้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบซึ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักจะมีความสามารถในการเชื่อมโยงค่านิยมหลักในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีความสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยค่านิยม สามารถสร้างความเชื่อมโยงค่านิยมหลัก ค่านิยมตนเอง และค่านิยมผู้อื่นให้เป็นทิศทางเดียวกันทำให้การดำเนินงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งหน่วยงาน อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือกระบวนการถ่ายทอดค่านิยมหลักที่มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนและครอบคลุม ทำหัวหน้าหอผู้ป่วยมีแนวทางในการถ่ายทอดค่านิยมที่มีประสิทธิภาพทำให้พยาบาลมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณคดีที่ผ่านมาเป็นการศึกษาประโยชน์ของค่านิยมหลักเช่น เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ ความยึดมั่นผูกพันของผู้ของบุคลากร ความสุขของบุคลากรแต่ยังขาดการศึกษาการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรมีค่านิยมตามที่กำหนด และการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักพบว่ามีการศึกษาในสถานศึกษาและองค์กรสุขภาพในต่างประเทศไม่พบการศึกษาในบริบทของหัวหน้าหอผู้ป่วยและในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในประเด็นการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบหาความสัมพันธ์ (descriptive correlational research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายเขตการภาคใต้ การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลักตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายเขตการภาคใต้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายเขตการภาคใต้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายเขตการ ภาคใต้ จำนวน 6 โรงพยาบาล ประกอบด้วยโรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โรงพยาบาลสิริโรจน์ โรงพยาบาลตึกบุก โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย โรงพยาบาลกรุงเทพสุราษฎร์ รวม 345 คน (ข้อมูลวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562)

#### กลุ่มตัวอย่าง

##### 1. คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพเครือข่ายเขตการภาคใต้ ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี

##### 2. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 คำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 195 ราย และเพื่อป้องกันการสูญหายจึงเพิ่มการเก็บกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 10 รวมเป็น 215 ราย และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละโรงพยาบาลดังนี้

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละโรงพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพ เครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ จำนวน 6 โรงพยาบาล

พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพ เครือดุสิตเวชการ ภาคใต้	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต	157	86
โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	132	76
โรงพยาบาลสิริโรจน์	56	32
โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย	15	9
โรงพยาบาลตึก	12	6
โรงพยาบาลกรุงเทพสุราษฎร์	10	6
รวม	345	215

### 3. การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพจากแต่ละโรงพยาบาลด้วยการสุ่มกลุ่มอย่างเป็นระบบ (systematic random sampling) โดยนำรายชื่อพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปีเรียงลำดับตัวเลขและจับฉลากเลขคู่หรือเลขคี่ในแต่ละโรงพยาบาล จนได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่กำหนดครบตามขนาดที่กำหนดในแต่ละโรงพยาบาล

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามแบบเลือกตอบและเติมคำลงในช่องว่าง ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ เพศ ศาสนา สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยปัจจุบัน ประสบการณ์การประชุมในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา ประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา และการปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมหลักของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก ของหัวหน้าหอผู้ป่วย สร้างตามกรอบแนวคิดของ ฟรอสต์ (Frost, 2014) ประกอบด้วย 1 มิติ คือ การนำผู้อื่น (Leading others) เชื่อมโยงร่วมกับค่านิยมองค์กร โดยมีคำถามจำนวน 15 ข้อ โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพทราบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมนั้นมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพทราบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมนั้นมาก
- คะแนน 3 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพทราบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมนั้นปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพทราบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมนั้นน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพทราบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ใช้การแบ่งอันตรายภาคขึ้นตามค่าพิสัยเป็น 3 ช่วง (บุญใจ, 2553) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.67 - 5.00 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักอยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.67 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยประยุกต์จากแนวคิดของ ของเบอร์เทค และดิเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013) ได้ศึกษาการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ (2) กำหนดคำจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (3) เป็นแบบอย่างที่ดี (4) การยึดมั่นและการสร้างเสริมพลังอำนาจ (5) การจัดระบบสนับสนุน (6) การเสริมแรงจูงใจ (7) การกำหนดแนวทางในการประเมิน (8) การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 44 ข้อ

คะแนน 5 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ ข้อนี้มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ ข้อนี้มาก

คะแนน 3 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ ข้อนี้ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ ข้อนี้น้อย

คะแนน 1 หมายถึง พยาบาลวิชาชีพรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ ข้อนี้น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลระดับระดับกระบวนการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนน ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ย (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2551) โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีระดับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีระดับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีระดับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.50 หมายถึง มีระดับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติใช้เกณฑ์การแปรผลความสัมพันธ์และให้ความหมายค่าความสัมพันธ์ (Hinkle, 1998) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

0.91 - 1.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติระดับสูงมาก

0.71 - 0.90 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติระดับสูง

0.51 - 0.70 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติระดับปานกลาง

0.31 - 0.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติในระดับต่ำ

0.00 - 0.30 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติในระดับต่ำมาก

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ใช้วิธีการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารทางการแพทย์ 1 ท่าน อาจารย์พยาบาลที่เชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัย 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความสอดคล้อง ความครอบคลุมของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิดและทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตาม ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนไปทดลองใช้

วิเคราะห์ค่าดัชนีความตรง (content validity index : CVI) ได้ค่าดัชนีความตรงเท่ากับ 0.93

2. การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

วิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 และ 0.85 ตามลำดับ

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### ขั้นเตรียมการ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือรับรองโครงการวิจัยผ่านคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลในเครือข่ายวิชาการภาคใต้และแนบสำเนาถึงหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายวิชาการ ภาคใต้ที่มีพยาบาลกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 โรงพยาบาล
2. ติดต่อประสานงานกับฝ่ายการพยาบาลหรือผู้ประสานงานเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยรายละเอียดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนของพยาบาลวิชาชีพ ที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 6 โรงพยาบาล (ยกเว้นโรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ ผู้วิจัยประสานงานด้วยตนเอง)
3. เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลผู้วิจัยติดต่อผู้ประสานงานทางโทรศัพท์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดของคุณสมบัติกลุ่มตัวอย่าง ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้

### ขั้นตอนดำเนินการ

1. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์พร้อมทั้ง แนบซองเปล่าติดแสตมป์ที่เจ้าหน้าที่ส่งถึงผู้วิจัยพร้อมค่าใช้จ่ายในการส่งกลับไปยังผู้ประสานงานของกลุ่มการพยาบาลจำนวน 6 โรงพยาบาล (ยกเว้น โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง)
2. ประสานงานกับผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดเวลาในการตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน 4 สัปดาห์ นับตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2562 - 1 มีนาคม 2562
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืน 202 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.9 และนำมาตรวจสอบความ ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนการบันทึกข้อมูล



## การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง (ภาคผนวก ข) โดยดำเนินการ ดังนี้

1. โครงการวิจัยผ่านการพิจารณาจากศูนย์จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขา สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รหัสหนังสือรับรอง PSU IRB 2018 - Nst 039 และคณะกรรมการจริยธรรมของโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ ที่เป็น แหล่งเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยทำหนังสือชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบถึงวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการ วิจัยและเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมวิจัยตามความสมัครใจและมีสิทธิที่จะตอบรับหรือ ปฏิเสธในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้โดยจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้รับจะถูก เก็บเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมไม่ชี้เฉพาะผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาวิชาชีพ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ข้อมูลระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับการ ถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวม แต่ละชั้นตอนรายด้าน และรายข้อ

3. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้า หอผู้ป่วยและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยใช้สถิติ สหสัมพันธ์เพียร์สัน หลังผ่านการทดสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ ที่กล่าวว่าตัวแปรทั้งสอง มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ค่าของตัวแปรมีการกระจายปกติ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบหาความสัมพันธ์ (description correlational research) เพื่อศึกษาถึง การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลศรีนครินทร์ กรุงเทพมหานคร เวชการ ภาคใต้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัย ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย โดยมีรายละเอียด ตามลำดับ ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ

#### ผลการวิจัย

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 2

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ (N=202)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	200	99.00
ชาย	2	1.00
2. อายุ (ปี) ( $M=31.04$ , $SD=6.17$ , $Min=23$ , $Max=58$ )		
20 - 29 ปี	100	49.50
30 - 39 ปี	85	42.10
40 - 49 ปี	13	6.40
≥ 50 ปี	4	2.00
3. สถานภาพสมรส		
โสด	117	57.90
สมรส	79	39.10
หม้าย/หย่า	6	3.00
4. ศาสนา		
พุทธ	149	73.80
อิสลาม	51	25.20
คริสต์	2	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. การศึกษา		
ปริญญาตรี	195	96.50
ปริญญาโท	7	3.50
6. ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี) ( $M=3.68$ , $SD=3.56$ , $Min=1$ , $Max=22$ )		
1 - 3 ปี	139	68.80
4 - 6 ปี	30	14.90
7 - 9 ปี	12	5.90
>9 ปี	21	10.40
7. หน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
งานผู้ป่วยนอก	59	29.20
งานผู้ป่วยหนัก	29	14.40
งานอายุรกรรม	24	11.90
งานกุมารเวชกรรม	18	8.90
งานศัลยกรรม	13	6.40
งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน	12	5.90
งานห้องผ่าตัด	10	5.00
งานห้องคลอด	4	2.00
งานสูติ-นรีเวชกรรม	4	2.00
อื่นๆ	29	14.40
8. หัวข้อการอบรมในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา		
บุคลิกภาพของพนักงานและการส่งมอบบริการ	155	35.10
ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารและการจัดการ	93	21.10
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลัก	73	16.60
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	68	15.40
หลักสูตร Empathy Communication	46	10.40
อื่นๆ	6	1.40

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
9. ความสอดคล้องของการปฏิบัติงานกับค่านิยมหลัก		
9.1 Beyond excellence (เหนือกว่าความเป็นเลิศ)		
มากที่สุด	14	6.90
มาก	100	49.50
ปานกลาง	86	42.60
น้อย	2	1.00
น้อยที่สุด	0	0
9.2 Deep empathy (สร้างให้เกิดความเข้าใจ)		
มากที่สุด	22	10.90
มาก	122	60.40
ปานกลาง	48	23.80
น้อย	2	1.00
น้อยที่สุด	8	4.00
9.3 Moral commitment (จรรยาบรรณธำรงไว้)		
มากที่สุด	60	29.70
มาก	99	49.00
ปานกลาง	33	16.30
น้อย	8	4.00
น้อยที่สุด	2	1.00
9.4 Service with Thai hospitality (คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ)		
มากที่สุด	42	20.80
มาก	116	57.40
ปานกลาง	40	19.80
น้อย	4	2.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
10. นำความต้องการของผู้รับบริการและครอบครัวมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพยาบาล		
มาก	127	62.90
ปานกลาง	75	37.10
11. หอผู้ป่วยของได้มีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง		
มาก	117	57.90
ปานกลาง	79	39.10
น้อย	6	3.00
12. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี) ( $M=5.83$ , $SD=4.74$ , $Min=1$ , $Max=20$ )		
1 - 3 ปี	99	49.00
4 - 6 ปี	15	7.40
7 - 9 ปี	21	10.40
>9 ปี	67	33.20

จากตาราง 2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 99.00) มีอายุเฉลี่ย 31.04 ปี ( $SD = 6.16$ ) โดยกลุ่มอายุ 20 - 29 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 49.5) รองลงมา เป็นกลุ่มอายุ 30 - 39 ปี (ร้อยละ 42.10) มีสถานภาพโสดมากที่สุด (ร้อยละ 57.90) รองลงมา มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 39.10) นับถือศาสนาพุทธ (ร้อยละ 73.80) รองลงมา คือนับถือ ศาสนาอิสลาม (ร้อยละ 25.20) ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 96.50) ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในช่วง 1-3 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 68.80) รองลงมาอยู่ในช่วง 4 - 6 ปี (ร้อยละ 14.90) ระยะเวลาทำงานในโรงพยาบาลหรือกรุงเทพมหานคร ภาคใต้ อยู่ในช่วง 1 - 3 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 37.5) หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลี่ย 5.83 ปี โดยระดับ 1-3 ปีมีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 49.00) รองลงมาคือ มากกว่า 9 ปี (ร้อยละ 33.20) กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานผู้ป่วยนอกมากที่สุด (ร้อยละ 29.2) รองลงมาคืองานผู้ป่วยหนัก (ร้อยละ 14.40) ในรอบ 3 ปีได้ผ่านการอบรมบุคลิกภาพของพนักงานและการส่งมอบบริการมากที่สุด (ร้อยละ 35.10) รองลงมาคืออบรม/ประชุมความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรโครงสร้างการบริการจัดการ (ร้อยละ 21.10) และ อบรม/สัมมนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลัก (ร้อยละ 16.6) ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างรับรู้การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (BDMS) ในระดับมากโดยเฉพาะด้าน deep empathy (สร้างให้เกิดความเข้าใจ) (ร้อยละ 60.40) รองลงมาคือด้าน service with Thai hospitality (คงเอกลักษณ์ไทยด้วยใจบริการ) (ร้อยละ 57.40) และยังรับรู้ถึงการนำความต้องการของผู้รับบริการและครอบครัวมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพยาบาล ระดับมาก (ร้อยละ 62.90) และหอผู้ป่วยมีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องระดับมาก (ร้อยละ 57.90)

ส่วนที่ 2 ระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับ  
การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ตาราง 3

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ด้านการนำผู้อื่นจำแนกเป็นรายข้อ (N = 202)

ด้านการนำผู้อื่น	M	SD	ระดับ
1. สนับสนุนสมาชิกในทีมพยาบาลให้ยึดมั่นต่อพฤติกรรม บริการที่ดี	4.24	0.68	สูง
2. ชี้ให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกันในทีม พยาบาลเพื่อความเป็นเลิศของบริการ	4.20	0.66	สูง
3. ให้ความไว้วางใจความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของทีมพยาบาล ในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	4.19	0.71	สูง
4. สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมพยาบาลตามแนวทางที่ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	4.18	0.68	สูง
5. เป็นผู้นำที่ทีมพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยและ ซื่อสัตย์	4.15	0.72	สูง
6. สร้างความร่วมมือในทีมพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.15	0.69	สูง
7. ช่วยเหลือสนับสนุนสมาชิกในทีมในการปฏิบัติตามค่านิยม องค์กรในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง	4.14	0.72	สูง
8. สนับสนุนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและเคารพการตัดสินใจ ของทีมพยาบาล	4.12	0.68	สูง
9. สร้างความร่วมมือของทีมพยาบาลต่อการเรียนรู้ปัญหาการ ปฏิบัติงานเพื่อผู้ใช้บริการ	4.12	0.66	สูง
10. รับฟังความกังวลใจของลูกน้องทุกคนในทีม	4.11	0.75	สูง
11. เป็นผู้นำทีมพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการ	4.11	0.66	สูง
12. ร่วมมือกับทีมพยาบาลออกแบบการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	4.11	0.67	สูง
13. สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของทีมพยาบาลในการ พัฒนาการบริการพยาบาลร่วมกัน	4.10	0.70	สูง
14. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมเพื่อผลการปฏิบัติงานได้ มาตรฐานระดับสูง	4.07	0.70	สูง
15. ร่วมทีมออกแบบบริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานระดับสูง	4.03	0.72	สูง
รวม	4.14	0.60	สูง

จากตาราง 3 การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักนิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการนำผู้อื่นโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M=4.14, SD=0.60$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสนับสนุนสมาชิกในทีมพยาบาลให้ยึดมั่นต่อพฤติกรรมบริการที่ดี ( $M=4.24, SD=0.68$ ) รองลงมาคือการใช้ให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศของบริการ ( $M=4.20, SD=0.66$ ) ให้ความไว้วางใจความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของทีมพยาบาลในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ( $M=4.19, SD=0.71$ ) สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมพยาบาลตามแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ( $M=4.18, SD=0.68$ ) เป็นผู้นำทีมพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ ( $M=4.15, SD=0.72$ ) สร้างความร่วมมือในทีมพยาบาลและหน่วยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ( $M=4.15, SD=0.69$ ) ช่วยเหลือสนับสนุนสมาชิกในทีมในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ( $M=4.14, SD=0.72$ ) สนับสนุนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและเคาะพการตัดสินใจของทีมพยาบาล ( $M=4.12, SD=0.66$ ) สร้างความร่วมมือต่อการเรียนรู้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อผู้ใช้บริการของทีมพยาบาล ( $M=4.12, SD=0.66$ ) รับฟังความกังวลใจของลูกน้องทุกคนในทีม ( $M=4.11, SD=0.75$ ) เป็นผู้นำทีมพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการ ( $M=4.11, SD=0.66$ ) หัวหน้ากับทีมพยาบาลร่วมกันออกแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ( $M=4.11, SD=0.67$ ) สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของทีมพยาบาลในการพัฒนาการบริการพยาบาลร่วมกัน ( $M=4.10, SD=0.70$ ) ยึดหลักการทำงานเป็นทีมเพื่อผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานระดับสูง ( $M=4.07, SD=0.70$ ) ร่วมกันออกแบบบริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานระดับสูง ( $M=4.03, SD=0.72$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

#### ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยภาพรวมและรายด้าน ( $N=202$ )

การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ	M	SD	ระดับ
1. กำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.08	0.56	มาก
2. เป็นแบบอย่างที่ดี	4.08	0.58	มาก
3. ยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ	4.07	0.59	มาก
4. วัตถุประสงค์ และการตรวจสอบกระบวนการ	4.05	0.62	มาก
5. จัดระบบสนับสนุน	4.04	0.60	มาก
6. เสริมแรงจูงใจ	4.04	0.62	มาก
7. กำหนดแนวทางในการประเมิน	4.03	0.61	มาก
8. ให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจ	4.00	0.58	มาก
รวม	4.05	0.55	มาก

จากตาราง 4 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ( $M=4.08$ ,  $SD=0.55$ ) รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี ( $M=4.08$ ,  $SD=0.58$ ) การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ ( $M=4.07$   $SD=0.59$ ) การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ ( $M=4.05$ ,  $SD=0.62$ ) การจัดระบบสนับสนุน ( $M=4.04$ ,  $SD=0.60$ ) การเสริมแรงจูงใจ ( $M=4.04$ ,  $SD=0.62$ ) การกำหนดแนวทางในการประเมิน ( $M=4.03$ ,  $SD=0.61$ ) การให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจ ( $M=4.00$ ,  $SD=0.58$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

#### ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านกำหนดค่าจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกเป็นรายข้อ (N = 202)

ด้านกำหนดค่าจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	M	SD	ระดับ
1. อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติตามจรรยาบรรณองค์กร	4.11	0.61	มาก
2. อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมแสดงถึงการเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น	4.10	0.63	มาก
3. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	4.09	0.63	มาก
4. ทบทวน ปรับปรุง คุณลักษณะพฤติกรรมพึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร โดยบุคลากรในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วม	4.07	0.61	มาก
5. อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมแสดงถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูง	4.03	0.63	มาก
รวม	4.08	0.56	มาก

จากตาราง 5 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.08$ ,  $SD=0.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคืออธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติตามจรรยาบรรณองค์กร ( $M=4.11$ ,  $SD=0.61$ ) รองลงมาได้แก่ อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมแสดงถึงการเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น ( $M=4.10$ ,  $SD=0.63$ ) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ( $M=4.09$   $SD=0.63$ ) ทบทวน ปรับปรุง คุณลักษณะพฤติกรรมพึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรโดยบุคลากรในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วม ( $M=4.07$ ,  $SD=0.61$ ) อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมแสดงถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูง ( $M=4.03$ ,  $SD=0.63$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ



ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านเป็นแบบอย่างที่ดีจำแนกเป็นรายชื่อ (N = 202)

เป็นแบบอย่างที่ดี	M	SD	ระดับ
1. การตัดสินใจของหัวหน้าอยู่บนพื้นฐานหลักการของค่านิยมหลักองค์กร	4.13	0.61	มาก
2. รับฟังความคิดเห็นและปัญหาจากการนำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ	4.11	0.65	มาก
3. บริหารงานได้อย่างสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร	4.10	0.64	มาก
4. มีพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร	4.07	0.65	มาก
5. ให้คำแนะนำแก่ในการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับปรัชญาจรรยาบรรณของค่านิยมหลักองค์กร	4.03	0.77	มาก
6. สรรหาบุคลากรแบบอย่างที่สามารถนำค่านิยมหลักองค์กรไปปฏิบัติได้ดี	4.00	0.68	มาก
รวม	4.08	0.58	มาก

จากตาราง 6 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านเป็นแบบอย่างที่ดีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.08$ ,  $SD=0.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การตัดสินใจของหัวหน้าอยู่บนพื้นฐานหลักการของค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.13$ ,  $SD=0.61$ ) รองลงมาได้แก่ รับฟังความคิดเห็นและปัญหาจากการนำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ( $M=4.11$ ,  $SD=0.65$ ) บริหารงานได้อย่างสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.10$ ,  $SD=0.64$ ) มีพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.07$ ,  $SD=0.65$ ) ให้คำแนะนำแก่ลูกน้องในการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับปรัชญาจรรยาบรรณของค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.03$ ,  $SD=0.77$ ) สรรหาบุคลากรแบบอย่างที่สามารถนำค่านิยมหลักองค์กรไปปฏิบัติได้ดี ( $M=4.00$ ,  $SD=0.68$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

## ตาราง 7

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (N = 202)

การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ	M	SD	ระดับ
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหอผู้ป่วยสอดคล้องตามค่านิยมหลักองค์กร	4.09	0.61	มาก
2. เปิดโอกาสให้แก้ปัญหาและตัดสินใจตามค่านิยมองค์กร	4.08	0.67	มาก
3. กำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะสั้น และระยะยาวในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กร	4.07	0.65	มาก
4. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติ	4.06	0.65	มาก
5. จัดให้มีส่วนร่วมในการออกแบบพฤติกรรมบริการตามค่านิยมหลักองค์กร	4.06	0.66	มาก
รวม	4.07	0.59	มาก

จากตาราง 7 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจอยู่ในระดับมาก ( $M=4.07$ ,  $SD=0.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหอผู้ป่วยสอดคล้องตามค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.09$ ,  $SD=0.61$ ) รองลงมาได้แก่ เปิดโอกาสให้แก้ปัญหาและตัดสินใจตามค่านิยมองค์กร ( $M=4.08$ ,  $SD=0.67$ ) กำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะสั้น และระยะยาวในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.07$ ,  $SD=0.65$ ) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติ ( $M=4.06$ ,  $SD=0.65$ ) จัดให้มีส่วนร่วมในการออกแบบพฤติกรรมบริการตามค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.06$ ,  $SD=0.66$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

## ตาราง 8

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการวัดผลลัพธ์ และการตรวจสอบกระบวนการ จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 202)

ด้านการวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ	M	SD	ระดับ
1. แจ้งผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายในการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของหอผู้ป่วยกับลูกน้องทุกไตรมาส	4.06	0.72	มาก
2. แก้ไข ป้องกันความบกพร่องและพัฒนาวิธีการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ	4.05	0.65	มาก
3. รวบรวม จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักของหน่วยงาน	4.05	0.65	มาก
4. แจ้งผลลัพธ์การปฏิบัติตามค่านิยมหลักกับบุคลากรในหน่วยงานทุกไตรมาส	4.05	0.69	มาก
5. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อน จุดแข็งในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรตามแผนการประเมินของหอผู้ป่วย	4.04	0.69	มาก
6. วิเคราะห์ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรมการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติ	4.04	0.69	มาก
7. หอผู้ป่วยได้รับการประเมินและข้อเสนอแนะจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล หน่วยงานหรือหอผู้ป่วยอื่น	4.01	0.69	มาก
รวม	4.05	0.62	มาก

จากตาราง 8 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.62$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แจ้งผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายในการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของหอผู้ป่วยกับลูกน้องทุกไตรมาส ( $M=4.05$ ,  $SD=0.62$ ) แก้ไข ป้องกันความบกพร่องและพัฒนาวิธีการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ( $M=4.05$ ,  $SD=0.65$ ) รวบรวม จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักของหน่วยงาน ( $M=4.05$ ,  $SD=0.65$ ) แจ้งผลลัพธ์การปฏิบัติตามค่านิยมหลักกับบุคลากรในหน่วยงานทุกไตรมาส ( $M=4.05$ ,  $SD=0.69$ ) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อน จุดแข็งในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรตามแผนการประเมินของหอผู้ป่วย ( $M=4.04$ ,  $SD=0.69$ ) วิเคราะห์ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรมการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติ ( $M=4.04$ ,  $SD=0.69$ ) หอผู้ป่วยรับการประเมินและข้อเสนอแนะจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล หน่วยงานหรือหอผู้ป่วยอื่น ( $M=4.01$ ,  $SD=0.69$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

## ตาราง 9

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการจัดระบบ  
สนับสนุนจำแนกเป็นรายชื่อ (N = 202)

การจัดระบบสนับสนุน	M	SD	ระดับ
1. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐาน ระดับสูงตามค่านิยมหลักองค์กร	4.07	0.70	มาก
2. แก้ไขอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามค่านิยมหลักองค์กร	4.05	0.66	มาก
3. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลตามค่านิยม องค์กร	4.04	0.65	มาก
4. ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในหอผู้ป่วยเพื่อให้ สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร	4.04	0.64	มาก
5. สนับสนุนทรัพยากร ที่นำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติงานได้ ชัดเจน	4.02	0.66	มาก
6. จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กร	4.01	0.69	มาก
รวม	4.04	0.60	มาก

จากตาราง 9 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการจัดระบบสนับสนุนอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.60$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานระดับสูงตามค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.07$ ,  $SD=0.70$ ) แก้ไขอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.05$ ,  $SD=0.66$ ) มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลตามค่านิยมองค์กร ( $M=4.04$ ,  $SD=0.65$ ) ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในหอผู้ป่วยเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.04$ ,  $SD=0.64$ ) สนับสนุนทรัพยากร ที่นำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติงานได้ชัดเจน ( $M=4.02$ ,  $SD=0.66$ ) จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.01$ ,  $SD=0.69$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

## ตาราง 10

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการเสริมแรงจูงใจจำแนกเป็นรายชื่อ (N = 202)

การเสริมแรงจูงใจ	M	SD	ระดับ
1. ส่งเสริมความก้าวหน้าของลูกน้องโดยนำการปฏิบัติตามค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา	4.08	0.68	มาก
2. ชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร	4.05	0.68	มาก
3. ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศสู่ภายนอกหน่วยงานหรือนอกองค์กร	4.02	0.64	มาก
4. กำหนดระบบการให้รางวัลในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร	4.01	0.67	มาก
รวม	4.04	0.62	มาก

จากตารางที่ 10 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการเสริมแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $M=4.04$ ,  $SD=0.62$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกชื่ออยู่ในระดับมากโดยชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ส่งเสริมความก้าวหน้าของลูกน้องโดยนำการปฏิบัติตามค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ( $M=4.08$ ,  $SD=0.68$ ) ชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.05$ ,  $SD=0.68$ ) ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศสู่ภายนอกหน่วยงานหรือนอกองค์กร ( $M=4.02$ ,  $SD=0.64$ ) กำหนดระบบการให้รางวัลในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร ( $M=4.01$ ,  $SD=0.67$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

ตาราง 11

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการกำหนดแนวทางในการประเมิน จำแนกเป็นรายข้อ (N = 202)

การกำหนดแนวทางในการประเมิน	M	SD	ระดับ
1. กำหนดแนวทางการประเมินผู้ปฏิบัติงานที่ครอบคลุมค่านิยมหลักองค์กร ทั้ง 4 ประการสู่การปฏิบัติจริงตามลักษณะงาน	4.07	0.59	มาก
2. อธิบายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กรให้บุคคลากรทราบ	4.01	0.68	มาก
3. อธิบายวิธีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามค่านิยมองค์กรให้บุคคลากรรับทราบ	4.04	0.67	มาก
4. วิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของลูกน้องที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดค่านิยมองค์กร	4.03	0.67	มาก
5. วางแผนพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นรายบุคคลที่ต่ำกว่ามาตรฐานตามค่านิยมหลังองค์กร	3.98	0.74	มาก
รวม	4.03	0.61	มาก

จากตาราง 11 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการกำหนดแนวทางในการประเมินอยู่ในระดับมาก ( $M=4.03$ ,  $SD=0.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กำหนดแนวทางการประเมินผู้ปฏิบัติงานที่ครอบคลุมค่านิยมหลักองค์กร (BDMS) ทั้ง 4 ประการสู่การปฏิบัติจริงตามลักษณะงาน ( $M=4.07$ ,  $SD=0.59$ ) อธิบายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กร (BDMS) ให้บุคคลากรทราบ ( $M=4.01$ ,  $SD=0.68$ ) อธิบายวิธีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามค่านิยมองค์กรให้บุคคลากรรับทราบ ( $M=4.04$ ,  $SD=0.67$ ) วิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของลูกน้องที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดค่านิยมองค์กร (BDMS) ( $M=4.03$ ,  $SD=0.67$ ) วางแผนพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นรายบุคคลที่ต่ำกว่ามาตรฐานตามค่านิยมหลังองค์กร ( $M=3.98$ ,  $SD=0.74$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

ตาราง 12

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกเป็นรายข้อ (N = 202)

การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ	M	SD	ระดับ
1. ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามค่านิยมต่อองค์กร	4.06	0.61	มาก
2. สื่อสารนโยบายการปฏิบัติงานบนพื้นฐานค่านิยมหลักองค์กรกับบุคลากรในหอผู้ป่วย	4.05	0.65	มาก
3. กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กรไว้ชัดเจน	4.03	0.63	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน	4.00	0.65	มาก
5. สามารถเชื่อมโยงค่านิยมหลักองค์กรกับการจัดกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานให้บุคลากรเข้าใจ	3.95	0.65	มาก
6. แทรกการจัดกิจกรรม เกี่ยวกับการนำค่านิยมหลักองค์กรในการปฏิบัติงาน	3.88	0.67	มาก
รวม	4.00	0.58	มาก

จากตาราง 12 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติด้านการให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ( $M=4.00$ ,  $SD=0.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามค่านิยมต่อองค์กร ( $M=4.06$ ,  $SD=0.61$ ) สื่อสารนโยบายการปฏิบัติงานบนพื้นฐานค่านิยมหลักองค์กรกับบุคลากรในหอผู้ป่วย ( $M=4.05$ ,  $SD=0.65$ ) กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กรไว้ชัดเจน ( $M=4.03$ ,  $SD=0.63$ ) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ( $M=4.00$ ,  $SD=0.65$ ) สามารถเชื่อมโยงค่านิยมหลักองค์กรกับการจัดกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานให้บุคลากรเข้าใจ ( $M=3.95$ ,  $SD=0.65$ ) แทรกการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการนำค่านิยมหลักองค์กรในการปฏิบัติงาน ( $M=3.88$ ,  $SD=0.67$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

## ตาราง 13

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ จำแนกตามค่านิยมหลัก (N = 202)

การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลัก	M	SD	ระดับ
1. ให้บริการเหนือกว่ามาตรฐาน (Beyond excellence)	4.06	0.56	มาก
2. เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้รับบริการ (Deep empathy)	4.01	0.57	มาก
3. อ้าวงไว้ซึ่งจรรยาบรรณ (Moral commitment)	4.07	0.55	มาก
4. คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ (Service with Thai hospitality)	4.05	0.55	มาก
รวม	4.05	0.55	มาก

จากตาราง 13 การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ จรรยาบรรณอ้าวงไว้ อยู่ในระดับมาก ( $M=4.07$ ,  $SD=0.55$ ) เหนือกว่ามาตรฐาน ( $M=4.06$ ,  $SD=0.56$ ) คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ ( $M=4.05$ ,  $SD=0.55$ ) สร้างให้เกิดความเข้าใจ ( $M=4.01$ ,  $SD=0.57$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

### ส่วนที่ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

## ตาราง 14

ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ

ถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ	การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก
กำหนดคำจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	0.84***
เป็นแบบอย่างที่ดี	0.83***
การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ	0.83***
การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ	0.81***
การจัดระบบสนับสนุน	0.81***
การกำหนดแนวทางในการประเมิน	0.79***
การเสริมแรงจูงใจ	0.76***
การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ	0.76***
รวม	0.80***

\*\*\* $p < 0.001$



จากตาราง 14 พบว่าการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $r=0.80$ ) โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์สูงคือ ด้านการกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านเป็นแบบอย่างที่ดี การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ การจัดระบบสนับสนุน การกำหนดแนวทางในการประเมิน การเสริมแรงจูงใจ การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $r=0.84, 0.83, 0.83, 0.81, 0.81, 0.79, 0.76, 0.76$  จากมากไปหาน้อยตามลำดับ)

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบหาความสัมพันธ์ (description correlational research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายวิชาการ ภาคใต้ (2) ศึกษาระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายวิชาการ ภาคใต้ (3) ศึกษาระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลักตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายวิชาการ ภาคใต้ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายวิชาการ ภาคใต้

1. การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายวิชาการ ภาคใต้พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักด้านการนำผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ( $M=4.14, SD=0.6$ ) อธิบายได้ว่า

1.1 จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าเฉลี่ย 5.8 ปี ตามเส้นทางความก้าวหน้าขององค์กรในเครือข่ายวิชาการ (career pathways) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีอายุงาน 7 ปีขึ้นไป และหรือผลการประเมินอยู่ในกลุ่ม talent ผลการประเมินค่านิยมหลักองค์กร (BDMS core value) อยู่ในระดับ ดี ถึง ดีมาก ผลประเมิน leadership competency (DLP) คะแนนอยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป การปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี คือผู้มีประสบการณ์และมีความเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง สามารถวินิจฉัยปัญหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว วิเคราะห์เรื่องราวหรือสถานการณ์ได้ รู้วิธีแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน (Benner, 1984) สอดคล้องกับการศึกษาของ พัฒน์ (2540) ที่พบว่าประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากจะมีสมรรถนะสูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์น้อยและสอดคล้องกับการศึกษาของ กันยาพร, นงนุช, และอังศุมา (2551) ที่พบว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานและเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพแตกต่างกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่รอการรับรองคุณภาพอย่างชัดเจนโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านการรับรองคุณภาพมีระยะเวลาการปฏิบัติงานและการดำรงตำแหน่งนานกว่าซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ได้และหากปฏิบัติงานใน

สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนจะทำให้เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งฤดี (2545) ทำการศึกษาในหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปพบว่าปัจจัยด้านอายุไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับนวัตกรรมการพัฒนาบริการหน่วยงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.2 บทบาทหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยคือปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารระดับต้น มีความรับผิดชอบบริหารการพยาบาลในระดับหน่วยงานหรือหอผู้ป่วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล มีบทบาทบังคับบัญชา ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน พร้อมทั้งเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายจากองค์กรพยาบาลสู่การปฏิบัติในหอผู้ป่วย เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษา แนะนำ และวิเคราะห์สั่งการ ในกรณีปฏิบัติไม่สามารรถแก้ไขปัญหาได้ วางแผนการพัฒนา ความรู้แก่บุคลากร และกำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ จัดระบบ บริการพยาบาลและระบบพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานให้มีมาตรฐาน เกิดการให้บริการ พยาบาลที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (กองการพยาบาล, 2561) การมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกถึงการเป็นผู้นำได้ชัดเจนเป็นที่รับรู้ของพยาบาลในหอผู้ป่วยนั้นๆ โดยจากศึกษาครั้งนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับสนับสนุนสมาชิกในทีมพยาบาลให้ยึดมั่นต่อพฤติกรรมบริการที่ดีได้ในระดับสูง ( $M=4.2, SD=6.8$ ) สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมพยาบาลตามแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในระดับสูง ( $M=4.18, SD=6.8$ ) การแสดงออกถึงการสนับสนุน ส่งเสริมทำให้พยาบาลรู้สึกว่าการปฏิบัติงานให้ความเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อการทำงานในองค์กร มีความเป็นกันเอง ตลอดจนการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการศึกษาของ โรเดส และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002) ที่พบว่าเพราะหัวหน้าเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรหากพนักงานรับรู้การสนับสนุน จากหัวหน้าที่ดีพนักงานจะเกิดความไว้วางใจมีความสุขในการทำงาน ได้รับการชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ ด้านการงาน ให้คำปรึกษาที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการงาน พนักงานจะพิจารณาบทบาทของหัวหน้าในฐานะผู้นำจากการให้คุณค่าในการทำงานและความห่วงใยต่อพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ มาริสา และวิโรจน์ (2559) ทำการศึกษาในบุคลากรมหาวิทยาลัยพบว่าบุคลากรรับรู้ว่าองค์กรรวมถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยให้การสนับสนุนก็จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ หุ้มเททำงาน ตั้งใจทำงาน เพื่อตอบแทนสิ่งที่องค์กรมอบให้ ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี มีประสิทธิภาพนอกจากนี้การศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยยังชี้ให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีมพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศของบริการในระดับสูง ( $M=4.20, SD=0.66$ ) และให้ความไว้วางใจความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของทีมพยาบาลในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในระดับสูง ( $M=4.19, SD=0.71$ ) เป็นผู้นำในทีมการพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ ( $M=4.15, SD=6.72$ ) อธิบายได้ว่าพยาบาลรับรู้ถึงการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งการเห็นความสำคัญของทีมคือความไว้วางใจสร้างแรงจูงใจ เคารพ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน เชื่อใจ มุ่งมั่นในเป้าหมายเดียวกันเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร (Byrtek & Dickerson, 2013) สอดคล้องกับการวิจัยของ บาดรี และมูฮัมหมัด (Badri & Mohammad, 2011) บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ให้ความสำคัญในการประสานความร่วมมือกันของพนักงานเป็นการรักษาเสถียรภาพค่านิยมร่วมกันและคำนึงถึงความแตกต่างส่วนบุคคลที่สำคัญ

การทำงานแบบมีค่านิยมร่วมกันเป็นรูปแบบผู้นำแบบมุ่งเน้นค่านิยมซึ่งช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

1.3 โรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือดุสิตเวชการเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพเป็นเครือข่ายขนาดใหญ่ซึ่ง คำนึงถึงความสำคัญของพนักงานในฐานะทุนมนุษย์ (human capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้โดยบุคลากรพยาบาลได้รับการพัฒนาทักษะด้านต่างๆอยู่เสมอโดยพยาบาลมากกว่า 2ใน3 (ร้อยละ 72) (ตาราง 2) ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับบุคลิกภาพและการส่งมอบบริการ ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลัก ร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร ภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดให้มีแผนงานการพัฒนาพยาบาลที่เป็นเป้าหมายในการร่วมทีมบริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตร talent management เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนงาน องค์กรและธุรกิจ ให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพแสวงหาการผลักดันส่งเสริมให้โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน เตรียมความพร้อมเพื่อการเข้าสู่การบริหาร จัดให้มีการอบรมโครงการ BDMS development program (BLDP) และ Mini-MBA in healthcare management สำหรับผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าแผนก โครงการ BDMS Introduction to healthcare management program (BIMP) สำหรับหัวหน้าใหม่ แนวทางการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ชัดเจน การส่งเสริมการพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ตั้งแต่ก่อนเข้ารับตำแหน่ง เป็นการพัฒนาศักยภาพผู้นำ การอบรมทำให้มีความรู้ ทักษะที่ดีและเข้าใจความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำเสริมสร้างทักษะความสามารถ และเข้าใจองค์กร ทิศทาง นโยบาย ได้อย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และ ความสามารถ (ability) ของบุคลากร ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น การอบรมอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้ การอบรมจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (Carrell, Ebert, & Hatfield, 2000) สอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษณา (2560) พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะจากการอบรมหลักสูตรการบริหารทางการพยาบาลระดับต้นในระดับมากเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ ครอมเวลล์ และคอล์บ (Cromwell & Kolb, 2004) ที่พบว่าการสนับสนุนในการอบรมจากผู้บริหารและการออกแบบการอบรมที่ดีทำให้มีการเรียนรู้ทักษะ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการศึกษาของ ประไพทิพย์, กฤษดา, ญัฐฐาตม์, และกอบชัย (2561) ที่พบว่าการอบรมอย่างต่อเนื่องและมีกระบวนการที่ดีในการพัฒนาทั้งองค์กรเป็นการเพิ่มความรู้เกิดศักยภาพ มีประสบการณ์ปฏิบัติ รู้สึกมีคุณค่าในตนเองทำให้เกิดองค์แห่งการเรียนรู้และองค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2. ระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ พบว่าระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.8$ ,  $SD=0.58$ ) อธิบายได้ว่า

2.1 จากลักษณะผู้นำองค์กรหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้นำระดับต้นสามารถมีอิทธิพลต่อพยาบาลในหน่วยงานมีหน้าที่ รับและส่งต่อนโยบายขององค์กร เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อพนักงานคนอื่น ๆ ใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการจึงสามารถถ่ายทอดค่านิยมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนได้จากหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญในด้านกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ( $M=4.08$ ,  $SD=0.56$ ) และการเป็นแบบอย่างที่ดีในระดับมาก ( $M=4.08$ ,  $SD=0.58$ ) (ตาราง 6) ซึ่งการถ่ายทอดค่านิยมให้เกิดความชัดเจนผู้นำต้องเป็นแบบอย่างแสดงให้เห็นตลอดเวลาว่ายึดค่านิยมเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจค่านิยมหลัก ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติใน องค์กร (กิตติโชติ, 2559) เนื่องจากหัวหน้ามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางบวกและทางลบอิทธิพลนี้สามารถส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์กรได้ (Yukl, 2012)

2.2 องค์กรให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักเนื่องจากค่านิยมหลักเป็นตัวช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (พิสิทธิ์, 2553) อีกทั้งในภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านธุรกิจสูงทำให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นเอกลักษณ์ สร้างความแตกต่าง สร้างประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า องค์กรมุ่งมั่นที่จะให้บริการทางการแพทย์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ป่วย เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากรทางการแพทย์ให้ดียิ่งขึ้นโดยมาตรฐานการให้บริการที่จะสะท้อนอยู่ในค่านิยมหลัก จึงกำหนดและได้ดำเนินการถ่ายทอดพันธกิจวิสัยทัศน์ค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำไปยังบุคลากร ทุกคนและหน่วยงานสำคัญที่ทำงานร่วมกันโดยการสื่อสารทุกช่องทางทั้งทางตรงทางอ้อมตลอดจนนำสู่การกำหนดค่านิยมองค์กร เชื่อมโยงสู่การวัดผลงานของทั้งภาพรวมองค์กรการประเมินผลงานประจำปีรายแผนกและรายบุคคลตามระบบบริหารจัดการผลงาน มีการกำหนดแนวทางในการประเมิน และพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อให้สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 ค่านิยมองค์กรเป็นเรื่องที่เกือบทุกองค์กรให้ความสำคัญ ในระดับ ประเทศได้กำหนดและรณรงค์การปฏิบัติตามค่านิยม ในระบบสุขภาพกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดค่านิยมหลัก MOPH เพื่อให้บุคลากรในกระทรวงได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งตระหนักที่จะให้การเสริมสร้างและกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสม เนื่องจากจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า สามารถพัฒนาได้ คนในองค์กรล้วนแต่มีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติ แสดงออกถึงพฤติกรรมดี ๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อไปสู่เป้าหมายแห่งการเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพของประเทศ พยาบาลเป็นบุคลากรทางสุขภาพจึงมีความคุ้นเคยกับค่านิยมหลักทำให้เกิดความสนใจ เห็นถึงความสำคัญและทำความเข้าใจค่านิยมขององค์กรตนเองมากขึ้น

พิจารณารายด้านของการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติผลการศึกษาคั้งนี้พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก อภิปรายรายด้านได้ดังนี้

### 1. กำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติด้านกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.08$ ,  $SD=0.56$ ) อธิบายได้ว่า การนำค่านิยมไปปฏิบัติต้องกำหนดค่าจำกัดความแต่ละค่านิยมหลัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติและวัดผลที่ชัดเจน (Byrtek & Dickerson, 2013) ซึ่งการกำหนดคุณลักษณะที่ชัดเจนทำให้พยาบาลสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายโดยการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์พร้อมตัวอย่างการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพฤติกรรมนั้นๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (BDMS) ทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ beyond excellence (เหนือกว่าความเป็นเลิศ) (ร้อยละ 49.50) deep empathy (สร้างให้เกิดความเข้าใจ) (ร้อยละ 60.40) moral commitment (จรรยาบรรณธำรงไว้) (ร้อยละ 49.00) service with Thai hospitality (คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ) (ร้อยละ 57.40) ผู้นำมีบทบาทในการทำการทบทวน ปรับปรุง สนับสนุน กำหนดค่าจำกัดความให้ออกมาเรียบง่าย ชัดเจน ตรงตามเป้าหมาย สื่อสารค่านิยมและพฤติกรรมนั้นให้พยาบาลในหอผู้ป่วยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเครื่องมือสื่อสารสื่อสารอาจเป็นการติดต่อจาก บนลงล่าง จากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน หรือเป็นการสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ ภายในองค์กร เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ในสื่อสารค่านิยมภายในองค์กร (internal branding) การสื่อสารจะเป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจและจุดหมายร่วมกันทำให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ สุห้วง (2557) พบว่าการสื่อสารโดยการบอกอธิบายทำให้พยาบาลรับทราบข้อมูลและยอมรับวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสอดคล้องกับการศึกษาของ ฌพัชร์ (2559) ที่พบว่าการสื่อสารค่านิยมองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีผลโดยตรงต่อความสุขในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานควรเริ่มจากการสื่อสารเพื่อส่งเสริมค่านิยมหลักองค์กร

### 2. การเป็นแบบอย่างที่ดี

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติการเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.08$ ,  $SD=0.58$ ) อธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเกินครึ่ง (ร้อยละ 68.8) ปฏิบัติงานร่วมกันหัวหน้าหอผู้ป่วย 1-3 ปี ซึ่งสามารถเห็นได้ถึงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าได้อย่างใกล้ชิด โดยจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการตัดสินใจของหัวหน้าอยู่บนพื้นฐานหลักการของค่านิยมหลักองค์กรค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $M=4.13$ ,  $SD=0.61$ ) และมีพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับค่านิยมในระดับมาก ( $M=4.07$ ,  $SD=0.65$ ) เนื่องจากผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นสามารถกระตุ้นให้เชื่อถือนยอมรับ ในการกระทำเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติภรณ์, 2550) ธรรมชาติของคน คือ มักจะเลียนแบบกันที่พฤติกรรม มากกว่าคำพูด โดยเฉพาะพวกเขาจะเลียนแบบจากบุคคลใกล้ชิดที่อยู่สูงกว่าเขา เช่น หัวหน้า พี่ พ่อแม่ ครู การปลูกฝังค่านิยมที่ดี ผู้นำจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพราะการประพฤติปฏิบัติของหัวหน้ามีอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” (กิตติโชติ, 2559) สอดคล้องกับการศึกษาของ จิราภรณ์ (2556) ในการบริหารของหัวหน้างานดีเด่นพบว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งในด้านการทำงาน การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้พัฒนาทักษะจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ

พยาบาล สอดคล้องกับการศึกษาของ สุจิตา (2554) ในพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติที่พบว่า หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้พนักงานประพฤติตนตามหัวหน้า มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกันเห็นเป้าหมายร่วมกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสูงขึ้น

### 3. การยึดมั่นและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติด้านการยึดมั่นและการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.07$ ,  $SD=0.59$ ) อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีใช้กลยุทธ์การส่งเสริมค่านิยมในแนวทางเดียวกับองค์กรโดยส่งเสริมและผลักดันให้รู้จักกับ “ตัวตน คุณค่า และความสุข” ของตนเอง การสื่อสารและแลกเปลี่ยนมุมมอง แนวคิดซึ่งกันและกัน มีแนวคิดและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งยั่งยืนในแบบ BDMS values ขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนถึงรากเหง้าของพฤติกรรม สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามารู้ มีส่วนร่วมจากการศึกษาพบว่า หัวหน้าสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหอผู้ป่วยสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ( $M=4.09$ ,  $SD=0.61$ ) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาพฤติกรรมเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจเนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรและทัศนคติ ของบุคคล การได้รับอำนาจและโอกาสได้รับการสนับสนุนทำให้มีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไป คานเตอร์ (Kanter, 1979) การเสริมสร้างอำนาจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นบทบาทหนึ่งที่สำคัญสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิริจันทร์ทิพย์ และปริยากมล (2557) หัวหน้าพยาบาลมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจ สร้างให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กรกรจากการกระตุ้นให้พยาบาลเกิดความภาคภูมิใจและเห็นความสำคัญในงานและสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริพร (2542) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้พยาบาลเข้าถึงอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้มีอิสระในการตัดสินใจภายในขอบเขตวิชาชีพ เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรให้มีความไว้วางใจ และสามารถพัฒนางานในหน่วยงานได้ในทิศทางเดียวอีกทั้งพยาบาลรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและตัดสินใจตามค่านิยมองค์กรในระดับมาก ( $M=4.08$ ,  $SD=0.67$ ) ซึ่งเป็นการสร้างให้รู้สึกมีคุณค่าในตนเองเกิดการกระตุ้นและส่งเสริมให้มีความเต็มใจในการปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายอีกทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเรียนรู้และแก้ปัญหาให้อำนาจในการรับผิดชอบและปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลช่วยให้บุคลากรตระหนักและรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง (Choksawadphinyo, 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณิกา และถวัลย์ (2555) ในบริษัทจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าแห่งหนึ่งพบว่าพนักงานที่รับรู้ถึงคุณค่าของตนเองในการจ้างงานในระดับสูงจะมีความไว้วางใจต่อองค์กรและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับที่สูง สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริพันธ์ (2552) ในพยาบาลประจำการหออภิบาลผู้ป่วยหนักพบว่า การรับรู้คุณค่าของตนเองมีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโดยพยาบาลที่มีคุณค่าในตนเองสูงจะสามารถปรับตัวกับความเครียดได้เป็นอย่างดีและทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข คงอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ประทีพย์ และทิพทินนา (2555) ในพนักงานบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่งพบว่าการเห็นคุณค่าในตนเองที่มีพื้นฐานจากองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

#### 4. การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติด้านการวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.62$ ) อธิบายได้ว่า องค์กรกำหนดให้มีการประเมินและวัดผลในการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องโดยมีประเมินทุกๆไตรมาสจากบุคลากรนอกหน่วยงานโดยนำค่านิยมหลักองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินหน่วยงานและรายบุคคล ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแจ้งผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายในการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของหอผู้ป่วยกับบุคลากรทุกไตรมาสในระดับมาก ( $M=4.06$ ,  $SD=0.72$ ) แก้ไข ป้องกันความบกพร่องและพัฒนาวิธีการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ( $M=4.05$ ,  $SD=0.65$ ) ส่งผลให้เกินกว่าครึ่งพยาบาลรับรู้ถึงการพัฒนาคุณภาพหอผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องในระดับมาก (ร้อยละ 57.9) เนื่องจากการวัดผลลัพธ์ทำให้ทราบถึงจุดเริ่มต้น สถานะปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กร (พสุ, 2545) การทราบผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อทั้ง พนักงาน หัวหน้า และองค์กร เมื่อพนักงานทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ หัวหน้ารู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด จะส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร ควรทำหน้าที่ใดจึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น ผลลัพธ์องค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอย่างไร เพื่อองค์กรหาแนวทางปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์, 2548) ผู้นำรู้สถานการณ์สิ่งที่เป็นสิ่งถูกต้องหรือไม่ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากเครื่องมือการวัดที่เหมาะสมและสามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไปใช้บริหารงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้การประเมินผลหรือผลลัพธ์จะไม่มีส่วนช่วยในการพัฒนาทักษะใดโดยตรงแต่เป็นที่สามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้จากการมองเห็นเป้าหมายว่าเข้าใกล้มากขึ้นเพียงใด การวัดผลลัพธ์และตรวจสอบกระบวนการจึงเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กร (นภดล, 2561) สอดคล้องกับการศึกษาของ วุฒิชัย (2555) พบว่าปัจจัยหนึ่งของความคาดหวังที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรคือการเห็นความสำคัญของผลลัพธ์และเครื่องมือที่จะนำสู่ผลลัพธ์โดยวัฒนธรรมองค์กรจะมีความเข้มแข็งขึ้นอยู่กับความคาดหวังเครื่องมือที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับการศึกษาของ วนันญา และพินิต (2556) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินผลงานที่ชัดเจนและการรับรู้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและตรงเวลาทำให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจในผู้นำเกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือในการทำงาน

#### 5. การจัดระบบสนับสนุน

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติการจัดระบบสนับสนุนพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.04$ ,  $SD=0.60$ ) อธิบายได้ว่า การจัดระบบสนับสนุนเป็นอีกบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการจัดระบบสนับสนุนส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรโดยจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า พยาบาลถึงร้อยละ 35 ผ่านการฝึกอบรมบุคลิกภาพของพนักงานและการส่งมอบบริการ การจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเป็นกลไกส่งเสริมการเข้าใจ และน้อมรับค่านิยมหลักได้ ใช้วิธีการอบรมพัฒนาที่หลากหลายให้ตรงกับความต้องการ และความสนใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนทรัพยากร ที่นำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติได้ชัดเจนในระดับมาก ( $M=4.02$ ,  $SD=0.66$ )

องค์กรมีการส่งเสริมวัฒนธรรม ค่านิยมและบรรยากาศที่ดีในองค์กร ตลอดจนปฏิบัติต่อพนักงาน ทุกคนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม โดยบริษัทได้จัดกิจกรรมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ตลอดจนเสนอข้อแนะนำกับผู้บริหารโดยตรง ผ่านเว็บไซต์ ภายในขององค์กร (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ, 2560) การสนับสนุนหัวหน้างานมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการเห็นคุณค่าพนักงาน ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานและการดูแลเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หัวหน้าที่มีการสนับสนุนผู้ตามในระดับสูงเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความห่วงใยและมีความค่า (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) หัวหน้าคือ ผู้ประเมิน นิเทศมีบทบาทสำคัญในการแสดงให้เห็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่สูงขึ้นว่าจะดำเนินการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพโดยพบว่าพนักงานที่รับรู้การสนับสนุนจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วม พฤติกรรมจิตอาสาเพิ่มขึ้นเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร (Shanock & Eisenberger, 2006) สอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษดา (2561) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับมากเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจะเกิดความพอใจและทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้นและสอดคล้องกับการศึกษาของ วิชญญา (2546) ที่พบว่าพนักงานที่มีรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างานสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความสำนึกในหน้าที่ของตนเอง และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน

#### 6. การเสริมแรงจิตใจ

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติเสริมแรงจิตใจพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.04$ ,  $SD=0.62$ ) อธิบายได้ว่า การเสริมแรงจิตใจในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติโดยอิสระและง่าย เช่นการชมเชย ระบบการให้รางวัลโดยพบว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าของลูกน้องโดยการปฏิบัติตามค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ( $M=4.08$ ,  $SD=0.68$ ) และการชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.68$ ) หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำจะเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พยาบาลทำงานอย่างเต็มที่ การจูงใจถือเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองจนเกิดความร่วมมือร่วมใจสร้างสรรค์ผลงานกับหัวหน้างานและทีมงานให้ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้านอย่างยั่งยืน (ประสงค์, 2560) สอดคล้องกับการศึกษาของ เพ็ญพิชชา และเยาวลักษณ์ (2558) ในการศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพในระดับสูงที่สุดและสอดคล้องกับการศึกษาของ เอกชน (2558) ที่พบว่าปัจจัยค่านิยมในด้านความก้าวหน้ามีผลต่อเชิงบวกต่อความผูกพันขององค์กร ด้านการตัดสินใจคงอยู่



### 7. การกำหนดแนวทางในการประเมิน

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติกำหนดแนวทางในการประเมินพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.03$ ,  $SD=0.61$ ) อธิบายได้ว่า จากการมีประเมินความรู้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานทุกอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยประเมินจากความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะของพนักงานในด้านค่านิยมหลักองค์กรได้มีการกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ชัดเจนและหัวหน้าหอผู้ป่วยได้สื่อสารเกณฑ์ต่างๆในการประเมินให้พนักงานทราบล่วงหน้าอย่างทั่วถึงเห็นได้จากพยาบาลรับรู้ถึงการกำหนดแนวทางประเมินผู้ปฏิบัติงานที่ครอบคลุมค่านิยมหลักองค์กรทั้ง 4 ประการสู่การปฏิบัติจริงตามลักษณะงานในระดับมาก ( $M=4.07$ ,  $SD=0.59$ ) และอธิบายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักองค์กรให้บุคลากรรับทราบในระดับมาก ( $M=4.01$ ,  $SD=0.68$ ) วิชาซีพพยาบาลยังคงให้ความสำคัญในการกำหนด ผลงาน ชี้วัดตาม KPI's ในการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม มีการพัฒนา สามารถวัดได้จากความสำเร็จของผลงาน หากผู้บริหาร มีความชัดเจนในการกำหนดแนวทางในการประเมินจะทำให้เกิดความพึงพอใจการปฏิบัติ พร้อมปรับตัว ปรับทักษะพื้นฐาน (Basic Skills) ในการทำงานสอดคล้องกับการศึกษาของ วิสิตศักดิ์ (2556) ที่พบว่านโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและพนักงานทราบผลการประเมินและนำผลมาพัฒนาในครั้งต่อไปทำให้พนักงานทราบสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

### 8. การให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจ

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $M=4.00$ ,  $SD=0.58$ ) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจและเห็นความสำคัญของการให้ความสำคัญและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามค่านิยมหลังองค์กร โดยจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยชี้ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามค่านิยมต่อองค์กรในระดับมาก ( $M=4.06$ ,  $SD=0.61$ ) และสื่อสารนโยบายการปฏิบัติงานบนพื้นฐานค่านิยมหลักองค์กรกับบุคลากรในหอผู้ป่วยซึ่งสื่อสารถึงข้อดี ข้อเสียจากการปฏิบัติโดยชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติโดยตรงกับค่านิยมองค์กรการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดความเชื่อและแรงบันดาลใจ สิ่งที่เป็นแรงผลักดันให้เราทำสิ่งๆหนึ่งให้บรรลุตามที่หวังไว้ บางครั้งแรงบันดาลใจคือความหวังทำให้เกิดกำลังใจ พลังอำนาจในตัวเองชนิดหนึ่ง ซึ่งใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการคิดและการกระทำที่พึงประสงค์ ให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ ธิดา, สุวพร, และดวงเดือน (2561) ที่พบว่าการเสริมสร้างทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่นให้มีความก้าวหน้าเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำมีความสำคัญที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ซึ่งผู้นำมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามสามารถทำให้ผู้ตามมีความพยายามและกระตือรือร้นมากขึ้นโดยการทำใหู้สึกเกิดความภูมิใจ เชื่อมมัน เชื่อในจุดหมายและอุดมการณ์ กระตุ้นให้ทำสิ่งที่ท้าทาย เพื่อให้ทีมบรรลุผลสำเร็จ บาส (Bass, 1985) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธิดา (2554) ที่พบว่าภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสูงขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานเช่นเดียวกับหัวหน้างาน

3. ศึกษาาระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลัก ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายสุขภาพ ภาคใต้พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.55$ )

เมื่อพิจารณารายด้านตามค่านิยมหลักพบว่าและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ อารมณ์ดีซึ่งจรรยาบรรณ ( $M=4.07$ ,  $SD=0.55$ ) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีส่วนสำคัญต่อจรรยาบรรณ พฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาล โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แนวทาง วิธีปฏิบัติ มีบทบาทในการจัดระบบสนับสนุนให้พยาบาลปฏิบัติการพยาบาลบนพื้นฐานจรรยาบรรณและจริยธรรม ซึ่งพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ได้รับการปลูกฝังจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตั้งแต่สถานศึกษาแสดงออกทางพฤติกรรมด้านจริยธรรมวิชาชีพได้แก่ สิทธิของผู้ป่วยในการตัดสินใจ การกระทำเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วย การกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงสาเหตุหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้น การกระทำด้วยความซื่อสัตย์ การกระทำต่อผู้รับบริการด้วยความยุติธรรม การบอกความจริง (สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย, 2546) พยาบาลปฏิบัติงานโดยตรงกับผู้รับบริการต้องคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพในการปฏิบัติงานอย่างสูง ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสื่อสาร เชื่อมโยง ถ่ายทอดค่านิยมหลักด้านอารมณ์ดีซึ่งจรรยาบรรณให้พยาบาลเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ง่ายซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าพยาบาลเกือบร้อยละ 80 (ตาราง 2) ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมด้านจรรยาบรรณอารมณ์ดีได้ในระดับมากถึงมากที่สุด

การถ่ายทอดค่านิยมหลักจำแนกตามค่านิยมหลัก ด้านเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก แต่ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการถ่ายทอดค่านิยมหลักทั้ง 4 ด้าน ( $M=4.01$ ,  $SD=0.57$ ) อธิบายได้ว่า องค์กรและหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญในการดูแลผู้รับบริการด้วยความใส่ใจ เอาใจเขามาใส่ใจเราเข้าถึงความรู้สึกและจิตวิญญาณ ทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยหลักมาตรฐาน HCAPHs (hospital consumer assessment of healthcare providers and systems) หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถเป็นแบบอย่างรับฟังผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงานด้วยความเห็นอกเห็นใจและความเคารพฟังอย่างตั้งใจ ทำความเข้าใจผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อถือและสนับสนุนด้วยความเต็มใจ (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ, 2558) อย่างไรก็ตามการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านความเข้าใจผู้อื่นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ด้านจิตใจ การสะท้อนคิด การตระหนักรู้ รวมถึงประสบการณ์เรียนรู้การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (จิณห์จุฑาชัย, 2558) ซึ่งบางทักษะพยาบาลต้องพัฒนาด้วยตนเอง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเน้นย้ำการเรียนรู้เพิ่มเติม ส่งเสริม พัฒนาให้พยาบาลสามารถประเมินความต้องการของผู้รับบริการได้ชัดเจน ครอบคลุมและรวดเร็ว

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือข่ายสุขภาพ ภาคใต้ พบว่าการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง

เมื่อพิจารณาพบว่าการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความสามารถในการนำค่านิยมหลักสู่การกระทำและสร้าง

แรงบันดาลใจมีความสามารถในการเชื่อมโยงค่านิยมตนเอง องค์กร และพยาบาลได้ ทำให้ได้รับความร่วมมือจากพยาบาลในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสร้างความร่วมมือในทีมพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้สำเร็จในระดับสูง ( $M=4.15$ ,  $SD=0.69$ )

หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร (Satyendra, 2015) ในการขับเคลื่อนค่านิยมหลักองค์กรผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมหลักองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับ และปฏิบัติได้ (พัฒน์ชัย, 2551) การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักเป็นภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะผู้นำที่ใช้ค่านิยมหลัก สื่อสารค่านิยมขององค์กรให้สมาชิกในองค์กรทราบว่าควรปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กรและพนักงานเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ ปันฑารีย์ (2559) ที่พบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น

สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานอีกทั้งวิชาชีพพยาบาลได้ปลูกฝังการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยพบว่าการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการกำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะมีความสัมพันธ์สูงสุด ( $r=0.84$ ) อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีสมรรถนะเกี่ยวกับการให้ความหมายและค่านิยม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มาจากความรู้ ทักษะ จิตสำนึกและค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (เพ็ญจันทร์, 2548) สอดคล้องกับการศึกษาของ ยันคินส์ (Younkins, 2002) การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก ส่งผลให้พนักงานมีความก้าวหน้า มีการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำองค์กรและพนักงานอย่างใกล้ชิด เกิดความสุขในสถานที่ทำงานโดยผู้นำที่เรียนรู้ค่านิยมซึ่งเข้าใจถึงความท้าทาย ผู้นำมีความคิดบวกในการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงในการเสริมแรงจูงใจกับพนักงานและวิธีการประเมินผลงานเหมาะสมเกิดความพึงพอใจของพนักงานและผลตอบแทนทางการเงิน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบหาความสัมพันธ์ (description correlational research) เพื่อศึกษาถึง การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเครือข่ายเขตสุขภาพภาคใต้

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพ เครือข่ายสุขภาพภาคใต้ ที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยปัจจุบันอย่างน้อย 1 ปี ในโรงพยาบาลเอกชนในเครือกรุงเทพสุขภาพภาคใต้ จำนวน 6 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 จำนวนได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 195 ราย และเพื่อป้องกันการสูญหายจึงเพิ่มการเก็บกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 10 รวมเป็น 215 ราย และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละโรงพยาบาลการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพจากแต่ละโรงพยาบาลด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง อย่างเป็นระบบ (systematic random sampling) โดยนำรายชื่อพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปีเรียงลำดับตัวเลขและจับฉลากเลขคู่หรือเลขคี่ในแต่ละโรงพยาบาล จนได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่กำหนดครบตามขนาดที่กำหนดในแต่ละโรงพยาบาล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามแบบเลือกตอบ และเติมคำลงในช่องว่าง ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ เพศ ศาสนา สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยปัจจุบัน ประสบการณ์การประชุมในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา และการปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมหลัก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลัก ของหัวหน้าหอผู้ป่วย สร้างตามกรอบแนวคิดของ ฟรอสท์ (Frost, 2014) ประกอบด้วย 1 มิติ คือ การนำผู้อื่น (Leading others) เชื่อมโยงร่วมกับค่านิยมองค์กร โดยมีคำถามจำนวน 15 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยประยุกต์จากแนวคิดของ ของเบอร์เทค และ ดิคเคอร์สัน (Byrtek & Dickerson, 2013) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจจำนวน 6 ข้อ (2) กำหนดคำจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์จำนวน 5 ข้อ (3) เป็นแบบอย่างที่ดีจำนวน 5 ข้อ (4) สร้างความยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ 5 ข้อ (5) การจัดระบบสนับสนุนจำนวน 6 ข้อ (6) การเสริมแรงจูงใจจำนวน 4 ข้อ (7) การกำหนดแนวทางในการประเมินจำนวน 5 ข้อ (8) การวัดผลลัพธ์ และการตรวจสอบกระบวนการจำนวน 7 ข้อ รวมทั้งหมด 44 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการหาความตรงเชิง

เนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือส่วนที่ 2 และ 3 โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Chronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยง 0.95 และ 0.80 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน หลังผ่านการทดสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ ที่กล่าวว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ค่าของตัวแปรมีการกระจายปกติ

### สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 99.00) มีอายุเฉลี่ย 31.04 ปี ( $SD = 6.16$ ) โดยกลุ่มอายุ 20 - 29 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 49.5) รองลงมา เป็นกลุ่มอายุ 30 - 39 ปี (ร้อยละ 42.10) มีสถานภาพโสดมากที่สุด (ร้อยละ 57.90) รองลงมา มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 39.10) นับถือศาสนาพุทธ (ร้อยละ 73.80) รองลงมาคือนับถือ ศาสนาอิสลาม (ร้อยละ 25.20) ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 96.50) ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าอยู่ในช่วง 1-3 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 68.80) รองลงมาอยู่ในช่วง 4-6 ปี (ร้อยละ 14.90) ระยะเวลาทำงานในโรงพยาบาลเครือข่ายเขตสุขภาพ ภาคใต้ อยู่ในช่วง 1-3 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 37.5) หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลี่ย 5.83 ปี โดยระดับ 1-3 ปีมีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 49.00) รองลงมาคือ มากกว่า 9 ปี (ร้อยละ 33.20) กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานผู้ป่วยนอกมากที่สุด (ร้อยละ 29.2) รองลงมาคืองานผู้ป่วยหนัก (ร้อยละ 14.40) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ประชุม/อบรม/สมมนาในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 89.10) และในรอบ 3 ปีได้ผ่านการอบรมบุคลิกภาพของพนักงานและการส่งมอบบริการมากที่สุด (ร้อยละ 35.10) รองลงมาคืออบรม/ประชุมความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรโครงสร้างการบริหารจัดการ (ร้อยละ 21.10) และ อบรม/สัมมนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลัก (ร้อยละ 16.6) ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างรับรู้การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (BDMS) ในระดับมากโดยเฉพาะด้าน deep empathy (สร้างให้เกิดความเข้าใจ) (ร้อยละ 60.40) รองลงมาคือด้าน service with Thai hospitality (คงเอกลักษณ์ไทยด้วยใจบริการ) (ร้อยละ 57.40) และยังรับรู้ถึงการนำความต้องการของผู้รับบริการและครอบครัวมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพยาบาล ระดับมาก (ร้อยละ 62.90) และหอผู้ป่วยมีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องระดับมาก (ร้อยละ 57.90)

2. การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M=4.14, SD=0.60$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อ คือ การสนับสนุนสมาชิกในทีมพยาบาลให้ยึดมั่นต่อพฤติกรรมบริการที่ดี ( $M=4.2, SD=0.68$ ) รองลงมา คือการชี้ให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศของบริการ ( $M=4.20, SD=0.66$ ) ให้ความไว้วางใจความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของทีมพยาบาลในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ( $M=4.19, SD=0.71$ ) ตามลำดับ

3. การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ( $M=4.08$ ,  $SD=0.55$ ) รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี ( $M=4.08$ ,  $SD=0.58$ ) การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ ( $M=4.07$ ,  $SD=0.59$ ) การวัดผลลัพธ์ และการตรวจสอบกระบวนการ ( $M=4.05$ ,  $SD=0.62$ ) การจัดระบบสนับสนุน ( $M=4.04$ ,  $SD=0.60$ ) การเสริมแรงจิตใจ ( $M=4.04$ ,  $SD=0.62$ ) การกำหนดแนวทางในการประเมิน ( $M=4.03$ ,  $SD=0.61$ ) การให้ความสำคัญและการสร้างแรงบันดาลใจ ( $M=4.00$ ,  $SD=0.58$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

ในการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อเรียงจากมากไปหาน้อยคือ การตัดสินใจของหัวหน้าอยู่บนพื้นฐานหลักการของค่านิยมหลักองค์กร ( $M=4.13$ ,  $SD=0.61$ ) อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติตามจรรยาบรรณองค์กร ( $M=4.11$ ,  $SD=0.63$ ) รับฟังความคิดเห็นและปัญหาจากการนำ ค่านิยมสู่การปฏิบัติ ( $M=4.11$ ,  $SD=0.65$ ) ตามลำดับ

การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติจำแนกตามค่านิยมหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.05$ ,  $SD=0.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ จรรยาบรรณธำรงไว้ อยู่ในระดับมาก ( $M=4.07$ ,  $SD=0.55$ ) เหนือกว่ามาตรฐาน ( $M=4.06$ ,  $SD=0.56$ ) คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ ( $M=4.05$ ,  $SD=0.55$ ) สร้างให้เกิดความเข้าใจ ( $M=4.01$ ,  $SD=0.57$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักต่อการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลกรุงเทพในเครือดุสิตเวชการ ภาคใต้ พบว่าการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง ( $r=0.80$ ,  $p<0.001$ ) ในรายด้านได้แก่ด้านการกำหนดค่าจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ( $r=0.84$ ,  $p<0.001$ ) ด้านเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r=0.83$ ,  $p<0.001$ ) การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ ( $r=0.83$ ,  $p<0.001$ ) การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบกระบวนการ ( $r=0.81$ ,  $p<0.001$ ) การจัดระบบสนับสนุน ( $r=0.81$ ,  $p<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและการกำหนดแนวทางในการประเมิน ( $r=0.79$ ,  $p<0.001$ ) การเสริมแรงจิตใจ ( $r=0.76$ ,  $p<0.001$ ) การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=0.76$ ,  $p<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ข้อเสนอแนะ

### ด้านบริหาร

1. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนพัฒนาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สามารถถ่ายทอดค่านิยมหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดโครงการอบรมเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติตามค่านิยมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อค่านิยมหลักองค์กร
3. จัดการประเมินสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจเพื่อเช่นการมอบรางวัลยกย่องเชิดชู ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติในการศึกษานี้

### ด้านบริการ

1. ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักที่เฉพาะเจาะจงในการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากจากการศึกษาพบว่า เป็นสิ่งที่พยาบาลรับรู้และปฏิบัติได้ง่าย
2. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการถ่ายทอดค่านิยมหลัก เช่น การออกแบบพฤติกรรม การวัดผลลัพธ์ การพิจารณารางวัล เป็นต้น

### ด้านวิจัย

1. ควรมีการศึกษาในด้านผลลัพธ์การถ่ายทอดค่านิยมหลักที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ให้บริการและผู้รับบริการ
2. ควรมีการศึกษาการถ่ายทอดค่านิยมหลักในด้านการสร้างให้เกิดความเข้าใจ (deep empathy) ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษานี้ (ตาราง 13)

## บรรณานุกรม

- กรรณิกา เจริญเทียนชัย. (2538). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- กรรณิกา ทองศรี และถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2555). การรับรู้คุณค่าของตนเองในการจ้างงานความไว้วางใจภายในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 38(1), 150-160.
- กฤษณา กลิ่นสมิทธิ. (2560). สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานในโรงพยาบาลวชิรพยาบาล. *วารสารการพยาบาล*, 19(2), 24-34.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2561). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร: กรณีศึกษาบริษัทบริดจสโตน จำกัด. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 7(2), 79-90.
- กองการพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข. (2561). บทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ. อัมราภัสร์ อรรถชัยวัฒน์, อีรพร สติธอังกฤษ, นวลชนิษฐ์ ลิขิตลี้อา, และอรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล (บรรณาธิการ). ประทุมธานี: สำนักพิมพ์สี่ตะวัน.
- กันยาพร กาแข็ง, นงนุช บุญยัง, และอังศุมา อภิชาติโต. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้. *สงขลานครินทร์เวชสาร*, 26(3), 253-259.
- กิตติโชคติ ตั้งกิตติถาวร. (2559). National forum human resources for health 2017. *How to integrate core value: MOPH to create organizational culture*. ค้นจาก [http://bps.moph.go.th/new\\_bps/sites/default/files/202%20How%20to%20integrate](http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/202%20How%20to%20integrate)
- จิณห์จุฑาชัย เสนาดาลาส. (2558). ความเข้าใจ:พลังเพื่อพัฒนาวิชาชีพพยาบาล. *Nursing Journal of The Ministry of Public Health*, 25(2), 13-24.
- จิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ. (2556). *ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ณพัชร ศรีฤกษ์. (2559). อิทธิพลของค่านิยมองค์กรและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ โดยมีความสามารถในการสื่อสารขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรคุณค่าที่ซื้อหาไม่ได้แต่สร้างได้*. กรุงเทพฯ: think beyond.



- ณัฐพัชร์ เจริญนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯพิมพ์: บริษัทวี.พริ้นท์.
- ดำรง ชลสุข. (15 พฤศจิกายน 2560). ๘ ทรงเป็นผู้นำที่ยึดค่านิยมมาเป็นหลักในการปกครองอาณาจักรประชาชาษฎร์. *มติชน*. ค้นจาก [https://www.matichon.co.th/news-monitor/news\\_731664](https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_731664)
- ธิดา เมฆะทัต, สุวพร เข้มเฮง, และดวงเดือน แซ่ตั้ง. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 9. *วารสาร วิชาการ*, 4(2), 389-400.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ราชบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลโอเมจิเนียร์.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2561). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*. นนทบุรี: อักษรสัมพันธ์.
- นักศึกษาหลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร กองบัญชาการ กองทัพอากาศ รุ่นที่ ๗. (2559). แนวทางขับเคลื่อนค่านิยม ๑๒ ประการสู่การปฏิบัติของประชาชน. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 7(2), 37-46.
- น้ำฝน โดมกลาง. (2550). *บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า (พ. ศ. 2551-2560)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : วี พริ้นท์
- บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ. (2558). *รายงานความยั่งยืนขององค์กร*. พงษ์กร จินดาวัฒน์ (บรรณาธิการ). ค้นจาก <https://bdmsth.listedcompany.com/misc/CSR/20160321-bdms-csrreport2015-th>
- บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ. (2559). *รายงานความยั่งยืนขององค์กร บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ*. ค้นจาก <http://investor.bangkokhospital.com/th/downloads/sustainability-report>
- บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ. (2560). *รายงานประจำปี 2560*. ค้นจาก <http://bdms.listedcompany.com/misc/ar/20180309-bdms-ar2017-th-05.pdf>
- บัวหลวง สำแดงฤทธิ์, และนภาพร โลหเจริญนิช. (2556). *ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการบริการพยาบาลของผู้ใช้บริการ ในหน่วยตรวจผู้ป่วยนอกนรีเวช โรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัย: สหาคุมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ยูแอนดีไออินเตอร์มีเดีย
- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์กรสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ประทีพย์ พันธุ์มณี, และทิพทินนา สมุทรานนท์. (2555). สมรรถนะการเห็นคุณค่าในตนเองที่มีพื้นฐานจากองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง. *วารสาร สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 3(2), 82.

- ประไพทิพย์ ลือพงษ์, กฤษดา ตั้งชังศักดิ์, ณิชฎฐุณี ทรงวุฒิ, และกอบชัย ตันติวรกุลชัย. (2561). กระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน. *วารสารสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 3(1), 42-53.
- ประสงค์ ทองสุขประสงค์. (2560). *ศิลปะการสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวใจลูกน้อง*. ค้นจาก <http://www.learnmoretraining.net/course/>
- ปริญญา เนตรหาญ, อารี ชิวเกษมสุข, และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2557). ค่านิยมในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสองรุ่นอายุในโรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(2), 320-330.
- ปริญญา ตันสกุล. (2543). *ศาสตร์แห่งผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บริษัท จูนพัลลิสซิ่ง.
- ปิ่นทาร์ย์ ฟองแพร์. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการท างานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2559). *ฝ่าทฤษฎีผู้นำ*. ค้นจาก <https://drpiyanan.com/page/6/>
- พลุ เดชะรินทร์. (2545). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย balance scorecard และ key performance indicators*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัชรา สาดตระกุลวัฒนา. (2545). *บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- พัฒน์ นาคฤทธิ. (2540). *การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. (2553). *บริการที่เป็นเลิศ : วัฒนธรรมบริการ*. นนทบุรี: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. (2548). *การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์.
- เพ็ญพิชชา ล้วนดี, และเยาวลักษณ์ อ่ำรำไพ. (2558). แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). *วารสารเกื้อการุณย์*, 22(1), 48-59.
- ภัทร ฉลาดแพทย์. (2560). *ผู้นำยิ่งใหญ่ต้องชนะใจคนและใช้คนเป็น*. กรุงเทพฯ: รุ่งแสงการพิมพ์.
- มาริสสา อินทรเกิด, & วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(2), 129-144.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัยและพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งฤดี พันธุ์ประเสริฐ. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพ ภาวะผู้นำทางความคิด กับการยอมรับนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพ บริการ ของหน่วยงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- เรมวล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาล*. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- วันัญญา อติศรพันธ์กุล, และพนิต กุลศิริ. (2556). ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคลลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ*, 4(2), 55-73.
- วิธัญญา วัฒนโธ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและจากหัวหน้า งานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยมีความกตัญญูต่อเวทีเป็นตัวแปรกำกับ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- วิสิทธิ์ศักดิ์ สุขสะอาดพสุ. (2556). *ผลกระทบของวิธปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผลการ ปฏิบัติงานขององค์กรโดยการวัดแบบสมดุลงของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.
- วุฒิชัย สังขรัตน์. (2555). *ความคาดหวังของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร*. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิรินทร์ทิพย์ บุญด้วยถาน, และปรียากมล ชาน. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพในศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. *วารสารพยาบาลสาธารณสุข*, 28(3), 56-69.
- ศิริพร พูนชัย. (2542). *ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความเป็นอิสระแห่ง ตนและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริพันธ์ สอนสุทธิ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลบุคลิกภาพคุณค่าในตนกับความสุขใน การทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนักโรงพยาบาลรัฐใน กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2551). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับ เฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครอง 60 ปี*. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย. (2546). *จรรยาบรรณพยาบาล ฉบับปี พุทธศักราช 2546*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *แผนส่งเสริมและถ่ายทอดค่านิยม สกศ*. กรุงเทพฯ: พริก หวานกราฟฟิค.

- สุธิตา สมแสง. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- สุภาณี อ่อนชื่นจิตร, และสุนันท์ ศรีวิรัตน์. (2550). บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลด้านการจัดการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ. *สงขลานครินทร์เวชสาร*, 25(5), 415-424.
- สุห้วง พันธุ์ถาวรวงศ์. (2557). *การสถานวิสัยทัศน์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกระบวนการยอมรับวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- องค์กรพยาบาลโรงพยาบาล วชิรбарมี. (2561). *ประกาศนโยบายกลุ่มการพยาบาล ฉบับที่ 2 /2561 เรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยม MOPH nurse*, ค้นจาก [http://wachira.ppho.go.th/web\\_wachira/knowledge\\_file/20171219114205\\_16](http://wachira.ppho.go.th/web_wachira/knowledge_file/20171219114205_16)
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2553). *การพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล*. เชียงใหม่ : โรงพิมพ์ช้างเผือก.
- เอกชน โฉมสอาด. (2558). *ผลกระทบของค่านิยมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ชลบุรี.
- Adelman, C. (1993). Kurt lewin and the origins of action research. *Educational Action Research*, 1(1), 7-24.
- Almas, S. (2017). A Leader: One, Who knows the way: Goes the way and shows the way. *European Business & Management*. 3,(5), 82-85.  
doi: 10.11648/j.ebm.20170305.12
- Askins, N. P. (2012). *Core values implementation by mid-level managers of a faith-based healthcare system*. (Doctoral dissertation), Capella University, United States.
- Badri, S., & Mohammad, H. Y. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3703-3707.  
doi: 10.1016/j.sbspro.2011.04.359
- Baloglu, N. (2012). Relations between value-based leadership and distributed leadership: A casual research on school principals behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(2), 1375-1378.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The free press.
- Benner, P.(1984). *Form novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas grid solutions*. Houston: Gulf.

- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012). *Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York: McGraw Hill companies.
- Byrtek, G.J., & Dickerson, M. (2013). Actualizing organizational core values: Putting theory into practice. *Business Management Dynamics*, 3(2), 7-25.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Choksawadphinyo, k. (2011). Empowerment on family caregivers for quality of life development in people living with HIV/AIDs. *Dissertation (Public Health) Khon Kaen University*, 16(4), 416-427.
- Consultancy united kingdom. (2007). *Cultural transformation and the implementation of core values*. Retrieved from <https://www.consultancy.uk/news/13583/cultural-transformation-and-the-implementation-of-core-values>
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-471.
- Davis, H. T. (2010). *The power of values-based leadership*. Retrieved from <http://www.davishtaylor.com/book.html>
- Dubrin, A. (1998). *Leadership: Research, findings, practice, and skills*. Boston: Houghton mifflin.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Frost, J. (2014). Values based leadership. *Industrial and Commercial Training*. 46(3), 124-129. doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0073
- Gardner, W. L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Garima, G. & Venkat, R. K. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. In Bhargava, S. (Ed.), *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*. New Delhi: Sage publications.
- George, B. (2003). *Authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organization. *Journal of Health & Human Services Administration*, 31(2), 179-197.

- Great Place to Work. (2014). *Organizational values. Are they worth the bother*. Retrieved from <http://www.greatplacetowork.co.uk/publications-and-events/publications-a-research/863-organisational-values-are-they-worth-the-both>
- Hinkle, D. E. (1998). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jorge, E. F. & Robert, T. H. (2002). Values-based leadership. *The Journal for Quality and Participation*, 25(4), 25-27.
- Judge, T. A. & Ronald, F. P. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 68-75.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Koortzen, P. (2010). Leadership. *Perspectives from the front line* (pp. 117-130): KR Publishing. Retrieved from <https://clib.psu.ac.th/>
- Kouzens, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Exemplary leadership: Academic administrator's guide*. Retrieved from <https://clib.psu.ac.th/>
- Kraemer, H. M. J., Jr. (2011). *The four principles of values-based leadership from values to action*. Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?id=kQyM2L5U6ZkC&pg=GBS.PP1>
- Kristie Holden. (2016). Core values: Why your business needs them. Retrieved from <https://www.marketcircle.com/blog/core-values/>
- Landrum, N. E., Gardner, C. L., & Boje, D. M. (2013). *A values-based and integral perspective of strategic management*. United States, North America: ValpoScholar.
- Mary, K. C. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, (8)2, 105-135.
- Meng, Y.K., Ashkanasy, N.M. & Hartel, C. E. J. (2003). The effects of Australian tall poppy attitudes on American value based leadership theory. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 53-65.
- Miller, L. (2015). Values generation: Turning values into wealth. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(1). Retrieved from <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol8/iss1/3>

- Nistor, R. L., & Malutan, D. (2017). The core values determine the effect of achieving high performance. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 10(2), 80.
- O'Toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peregrym, D., & Wollf, R. (2013). Values-based leadership: The foundation of transformational servant leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(2), 7.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richard G. Ensmen. (1997). How to be a great follower. *The Toastmaster*, 63(7), 9.
- Richard, A. C. (2010). *Political and civic leadership: A reference handbook*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Retrieved from <https://clib.psu.ac.th/>
- Richard, B. (2003). *Ethical leadership: Creating an ethical culture*. United States of America: Library of congress cataloging in publication. Retrieved from <https://clib.psu.ac.th/>
- Riggio, R. E. (2009). Are you a transformational leader. *Psychology today*, Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-transformational-leader>
- Robert, K. G. (2004). *A servant leadership primer*. San Francisco, Calif: Berrett-koebler publishers. Retrieved from <https://clib.psu.ac.th/>
- Satyendra, D.(2015). *Importance of leadership for organizational excellence*. Retrived from <http://ispatguru.com/importance-of-leadership-for-organizational-excellence/>
- Shatalebi, B., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3703-3707. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.359
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.
- Simpson, Sarah. (2012). *The styles, models & philosophy of leadership*. Retrieved from <http://www.sustainicum.at/files/projects/268/en/handouts/the-styles-models-philosophy-of-leadership>

- Stark, R. (2007). *Sociology*. Belmont, CA: Thomson higher education.
- Suzanne, H. (2014). *Practical leadership in nurse and health care a multi-professional approach English*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-transformational-leader>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introduction analysis*. New York: Harper & row.
- Younkins, E. M. (2002). Values based leadership and happiness: enlightened leadership improves the return on people. *The Journal of Values Based Leadership, 2*(2). Retrieved from <http://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vol2issue2/happiness.php>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66-85.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
แบบสอบถาม

เรื่อง การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของ  
หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายสุขภาพ ภาคใต้

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นคำตอบ  
ของท่าน

ข้อมูลทั่วไปของพยาบาลวิชาชีพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพสมรส

1. โสด

2. สมรส

3. หม้าย/หย่า/แยก

4. ศาสนา

1. พุทธ

2. คริสต์

3. อิสลาม

4. อื่น ๆระบุ.....

5. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ปริญญาตรี

2. ปริญญาโท

3. ปริญญาเอก

6. ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยคนปัจจุบัน.....ปี

7. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

1. งานผู้ป่วยนอก

2. งานผู้ป่วยหนัก

3. งานศัลยกรรม

4. งานห้องผ่าตัด

5. งานห้องคลอด

6. งานอายุรกรรม

7. งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

8. งานสูติ-นรีเวชกรรม

9. งานกุมารเวช

10. งานอื่น ๆ.....

8. ประสบการณ์ประชุม/อบรม/สัมมนา ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

1. มี

2. ไม่มี

9. ประสบการณ์อบรมเกี่ยวกับค่านิยมองค์กรในหัวข้อต่อไปนี้ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. อบรม/สัมมนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลัก
- 2. ฝึกอบรมในหลักสูตร Empathy Communication
- 3. อบรม/ประชุม เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- 4. อบรม/ประชุมความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารและการจัดการ
- 5. อบรมบุคลิกภาพของพนักงานและการส่งมอบบริการ
- 6. อื่นๆ ระบุ.....

10. ท่านปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลักระดับใด

10.1 Beyond excellence (เหนือกว่าความเป็นเลิศ)

- 1.น้อยที่สุด    2.น้อย    3.ปานกลาง    4. มาก    5. มากที่สุด

10.2 Deep empathy (สร้างให้เกิดความเข้าใจ)

- 1.น้อยที่สุด    2.น้อย    3.ปานกลาง    4. มาก    5. มากที่สุด

10.3 Moral commitment (จรรยาบรรณอ้างอิง)

- 1.น้อยที่สุด    2.น้อย    3.ปานกลาง    4. มาก    5. มากที่สุด

10.4 Service with Thai hospitality (คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ)

- 1.น้อยที่สุด    2.น้อย    3.ปานกลาง    4. มาก    5. มากที่สุด

11. ท่านนำความต้องการของผู้รับบริการและครอบครัวมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพยาบาล

- 1.น้อย    2.ปานกลาง    3.มาก

12. หอผู้ป่วยของท่านได้มีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

1. น้อย    2.ปานกลาง    3.มาก

13. หัวหน้าท่านมีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเวลา.....ปี

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่าของหัวหน้าหอผู้ป่วย

**คำชี้แจง** ให้ท่านเลือกคำตอบการรับรู้ของท่านต่อองค์การที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ในขณะนี้เพียงคำตอบเดียวโดยการทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องที่ตรงกับการรับรู้จริงของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่า				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>การนำผู้อื่น : ท่านรับรู้หัวหน้าท่าน</b>					
1.	ยึดหลักการทำงานเป็นทีมเพื่อผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานระดับสูง					
2.	รับฟังความกังวลใจของลูกน้องทุกคนในทีม					
3.	เป็นผู้นำทีมการพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์					
4.	เป็นผู้นำทีมพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการ					
5.	ให้ความไว้วางใจความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของทีมพยาบาลในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ					
6.	สนับสนุนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและเคารพการตัดสินใจของทีมการพยาบาล					
7.	สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมพยาบาลตามแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร					
8.	สนับสนุนสมาชิกในทีมพยาบาลให้ยึดมั่นต่อพฤติกรรมบริการที่ดี					
9.	สร้างความร่วมมือในทีมพยาบาลและหน่วยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
10.	สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของทีมพยาบาลในการพัฒนาการบริการพยาบาลร่วมกัน					
11.	สร้างความร่วมมือของทีมพยาบาลต่อการเรียนรู้ปัญหา การปฏิบัติงานเพื่อผู้ใช้บริการ					

ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคุณค่า				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12.	หัวหน้าชี้ให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศของบริการ					
13.	หัวหน้าของท่านกับทีมพยาบาลร่วมกันออกแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร					
14.	ช่วยเหลือสนับสนุนสมาชิกในทีมในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง					
15.	ร่วมกันออกแบบบริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานระดับสูง					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย

**คำชี้แจง** ให้ท่านเลือกคำตอบการรับรู้ของท่านต่อองค์กรที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ในขณะนี้เพียงคำตอบเดียวโดยการทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องที่ตรงกับการรับรู้จริงของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้การถ่ายทอดค่านิยม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ : ท่านรับรู้หัวหน้าท่าน</b>					
	<b>1.ให้ความสำคัญและสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1.	สื่อสารนโยบายการปฏิบัติงานบนพื้นฐานค่านิยมหลักองค์กร(BDMS) กับบุคลากรในหอผู้ป่วย					
2.	สามารถเชื่อมโยงค่านิยมหลักองค์กร(BDMS) กับการจัดกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานให้บุคลากรเข้าใจ					
3.	แทรกการจัดกิจกรรม เกี่ยวกับการนำค่านิยมหลักองค์กร(BDMS) ในการปฏิบัติงาน					
4.	ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ค่านิยมหลัก(BDMS) สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน					
5.	กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กรไว้ชัดเจน					
6.	ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามค่านิยมต่อองค์กร(BDMS)					
	<b>2.กำหนดคำจำกัดความและคุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>					
7.	อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมแสดงถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูง					
8.	อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมแสดงถึงการเข้าใจเห็นใจผู้อื่น					

ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้การถ่ายทอดค่านิยม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ : ท่านรับรู้ว่าหัวหน้าท่าน</b>					
9.	อธิบายคุณลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติตามจรรยาบรรณองค์กร					
10.	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร(BDMS)					
11.	ทบทวน ปรับปรุง คุณลักษณะพฤติกรรมพึงประสงค์ของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร(BDMS) โดยบุคลากรในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วม					
	<b>3. เป็นแบบอย่างที่ดี</b>					
12.	การตัดสินใจของหัวหน้าอยู่บนพื้นฐานหลักการของค่านิยมหลักองค์กร(BDMS)					
13.	บริหารงานได้อย่างสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร (BDMS)					
14.	รับฟังความคิดเห็นและปัญหาจากการนำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ					
15.	มีพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร					
16.	ให้คำแนะนำแก่ลูกน้องในการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับปรัชญา จรรยาบรรณ ของค่านิยมหลักองค์กร(BDMS)					
17.	สรรหาบุคลากรแบบอย่างที่สามารถนำค่านิยมหลักองค์กรไปปฏิบัติได้ดี					
	<b>4. สร้างความยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ</b>					
18.	หัวหน้าให้ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบพฤติกรรมบริการตามค่านิยมหลักองค์กร					
19.	หัวหน้าเปิดโอกาสให้ท่านแก้ปัญหาและตัดสินใจตามค่านิยมองค์กร					

ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้การถ่ายทอดค่านิยม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ : ท่านรับรู้ว่าหัวหน้าท่าน</b>					
20.	หัวหน้าท่านกำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะสั้น และระยะยาวในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กร					
21.	หัวหน้าจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติ					
22.	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหอผู้ป่วย สอดคล้องตามค่านิยมหลักองค์กร					
	<b>5. จัดระบบสนับสนุน</b>					
23.	สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานระดับสูงตามค่านิยมหลักองค์กร					
24.	จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับค่านิยมหลักองค์กร(BDMS)					
25.	สนับสนุนทรัพยากร ที่นำค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติงานได้ชัดเจน					
26.	แก้ไขอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามค่านิยมหลักองค์กร(BDMS)					
27.	ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในหอผู้ป่วยเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร(BDMS)					
28.	มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลตามค่านิยมองค์กร(BDMS)					
	<b>6. สร้างแรงจูงใจ</b>					
29.	กำหนดระบบการให้รางวัลในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร(BDMS)					
30.	ชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมหลักองค์กร(BDMS)					
31.	ส่งเสริมความก้าวหน้าของลูกน้องโดยนำการปฏิบัติตามค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา					



ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้การถ่ายทอดค่านิยม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ : ท่านรับรู้ว่าหัวหน้าท่าน</b>					
32.	ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สู่ภายนอกหน่วยงานหรือนอกองค์กร					
	<b>7. การกำหนดแนวทางในการประเมิน</b>					
33.	กำหนดแนวทางการประเมินผู้ปฏิบัติงานที่ ครอบคลุมค่านิยมหลักองค์กร(BDMS) ทั้ง 4 ประการสู่การปฏิบัติจริงตามลักษณะงาน					
34.	อธิบายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กร (BDMS) ให้บุคคลากรทราบ					
35.	อธิบายวิธีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องตามค่านิยมองค์กรให้บุคคลากรรับทราบ					
36.	วิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของ ลูกน้องที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดค่านิยม องค์กร(BDMS)					
37.	วางแผนพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง เป็นรายบุคคลที่ต่ำกว่ามาตรฐานตามค่านิยมหลัง องค์กร					
	<b>8. การวัดผลลัพธ์และตรวจสอบกระบวนการ</b>					
38.	แจ้งผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายในการ ถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติของหอผู้ป่วยกับลูกน้อง ทุกไตรมาส					
39.	วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อน จุดแข็งในการ ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรตามแผนการประเมินของ หอผู้ป่วย					
40.	หอผู้ป่วยรับการประเมินและข้อเสนอแนะจากฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานหรือหอผู้ป่วยอื่น					
41.	แจ้งผลลัพธ์การปฏิบัติตามค่านิยมหลักกับบุคคลากร ในหน่วยงานทุกไตรมาส					

ข้อที่	ข้อความ	การรับรู้การถ่ายทอดค่านิยม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>การถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ : ท่านรับรู้ว่าหัวหน้าท่าน</b>					
42.	วิเคราะห์ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการทำ กิจกรรมการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติ					
43.	แก้ไข ป้องกันความบกพร่องและพัฒนาวิธีการ ถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ					
44.	รวบรวม จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานตามค่านิยม หลักของหน่วยงาน					

## ภาคผนวก ข

## การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ให้ข้อมูล

ข้าพเจ้า นางสาว ศรีณยา ลุนพงษ์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะกำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายเขตการ ภาคใต้” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักกับการถ่ายทอดค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลกรุงเทพ ในเครือข่ายเขตการ ภาคใต้ ประโยชน์จากการวิจัยในครั้งนี้คือ ผลการวิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นค่านิยมหลักและการถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติ เป็นแนวทางในการถ่ายทอดค่านิยมองค์กรสู่พยาบาลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ให้องค์กรมีความก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจที่ตั้งไว้

ดิฉันใคร่ขอแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการวิจัยดังกล่าว และเชิญชวนให้ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลในการดำเนินการวิจัย ซึ่งข้อมูลในการดำเนินการวิจัยนี้ไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านทั้งในด้านชื่อเสียงและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานของท่าน รวมถึงไม่มีผลต่อหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยข้อมูลจะนำไปใช้เฉพาะสำหรับการวิจัยและจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ เพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและเนื้อหา การเข้าร่วมวิจัยจะเป็นไปด้วยความสมัครใจ ถึงแม้ท่านจะเข้าร่วมตอบแบบสอบถามแล้ว ท่านมีสิทธิ์ที่จะถอนตัวได้โดยไม่มีผลกระทบใดๆ หากท่านมีข้อสงสัยประการใดในระหว่างการร่วมวิจัย ดิฉันยินดีตอบข้อสงสัยของท่านตลอดเวลาตามสถานที่และเบอร์โทรศัพท์ข้างล่าง

จึงเรียนมาเพื่อความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้ ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยมา ณ โอกาสนี้ กรณีที่มีข้อสงสัยสามารถสอบถามได้ที่ เบอร์โทร 085-0819227 E-mail : [eragongang@hotmail.com](mailto:eragongang@hotmail.com) อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. นงนุช บุญยัง โทรศัพท์ 074-286545 E-mail [nongnut.b@psu.ac.th](mailto:nongnut.b@psu.ac.th)

หากผู้เข้าร่วมการวิจัยได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงนี้ สามารถขอรับคำปรึกษา/แจ้งเรื่อง/ร้องเรียน ได้ที่ นางสาวชฎานิศ ผุดผ่อง ศูนย์จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขา สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โทรศัพท์ 0-7428-6475 หรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ [chayanit.p@psu.ac.th](mailto:chayanit.p@psu.ac.th)

ลายเซ็นนักวิจัย.....

(น.ส. ศรีณยา ลุนพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ข้าพเจ้าได้รับทราบข้อมูลจากนักวิจัยอย่างละเอียดแล้วและยินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยด้วยความสมัครใจ

ลายเซ็นผู้เข้าร่วมวิจัย.....

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลายเซ็นพยาน.....

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## ภาคผนวก ค

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ดร. ปราโมทย์ ทองสุข	อาจารย์พยาบาลประจำภาควิชา การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัด สงขลา
พว. สุห้วง พันธถาวรวงศ์	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หัวหน้าหอผู้ป่วยหนัก ศัลยกรรม โรงพยาบาลชุมพรเขตอุดมศักดิ์ จังหวัด ชุมพร
พว. กศิณันท์ เตียวสกุล	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ภาคผนวก ง

ตารางเมทริกซ์

การนำผู้อื่นแบบมุ่งเน้นคุณค่าที่สอดคล้องกับค่านิยม BDMS สามารถเชื่อมโยงกันตามตารางเมทริกซ์ดังนี้

	B เกินกว่าความเป็นเลิศ (Beyond excellence)	D สร้างให้เกิดความเข้าใจ (Deep empathy)	M จรรยาบรรณธำรงไว้ (Moral commitment)	S คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ (Service with Thai hospitality)
	1. มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูง 2. ปรับปรุงกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน 3. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปฏิบัติงานสำเร็จ 4. วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ	1. รับฟังความกังวลใจของผู้อื่น 2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น 3. แสวงหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนผู้อื่น 4. เข้าใจปัญหาที่แท้จริงพร้อมแก้ไขปัญหาได้	1. เปิดเผยและซื่อสัตย์ในการทำงาน 2. ปฏิบัติตามแนวทางที่สอดคล้องกับความเชื่อ 3. ยึดมั่นปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร 4. ยึดมั่นค่านิยมองค์กรแม้มีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น	1. หมั่นติดตามและมีการสื่อสารที่ชัดเจน 2. ปฏิบัติหน้าที่เสมือนความรับผิดชอบของตน 3. ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการ 4. ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
<b>leading others (การนำผู้อื่น)</b>				
1. เห็นความสำคัญของทีม	✓	✓	✓	✓
2. การเชื่อใจ, เคารพและสนับสนุน	✓	✓	✓	✓
3. ความร่วมมือ	✓	✓		✓
4. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	✓		✓	

การถ่ายทอดค่านิยมสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยม BDMS สามารถเชื่อมโยงกันตามตารางเมทริกซ์ดังนี้

	B = เหนือกว่าความเป็นเลิศ (beyond excellence) 1. มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานระดับสูง 2. ปรับปรุงกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน 3. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปฏิบัติงานสำเร็จ 4. วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ	D = สร้างให้เกิดความเข้าใจ (deep empathy) 1. รับฟังความกังวลใจของผู้อื่น 2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น 3. แสวงหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนผู้อื่น 4. เข้าใจปัญหาที่แท้จริง พร้อมแก้ไขปัญหาคได้	M = จรรยาบรรณธำรงไว้ (moral commitment) 1. เปิดเผยและซื่อสัตย์ในการทำงาน 2. ปฏิบัติตามแนวทางที่สอดคล้องกับความเชื่อ 3. ยึดมั่นปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร 4. ยึดมั่นค่านิยมองค์กรแม้มีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น	S = คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ (service with Thai hospitality) 1. หมั่นติดตามและมีการสื่อสารที่ชัดเจน 2. ปฏิบัติหน้าที่เสมือนความรับผิดชอบของตน 3. ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผู้ใช้บริการ 4. ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
1. การให้ความสำคัญ และการสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดคำจำกัดความ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	✓	✓	✓	✓
3. เป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓	✓
4. การยึดมั่นและสร้างเสริมพลังอำนาจ	✓	✓	✓	✓

	B = เหนือกว่าความเป็นเลิศ (beyond excellence) 1. มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วย มาตรฐานระดับสูง 2. ปรับปรุงกระบวนการและ ผลการปฏิบัติงาน 3. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและ ปฏิบัติงานสำเร็จ 4. วิเคราะห์ต้นทุนและ ประโยชน์ที่ได้รับ	D = สร้างให้เกิดความเข้าใจ (deep empathy) 1. รับฟังความกังวลใจของ ผู้อื่น 2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับ ผู้อื่น 3. แสวงหาข้อมูลเพื่อ สนับสนุนผู้อื่น 4. เข้าใจปัญหาที่แท้จริง พร้อมแก้ไขปัญหาได้	M = จรรยาบรรณธำรงไว้ (moral commitment) 1. เปิดเผยและซื่อสัตย์ใน การทำงาน 2. ปฏิบัติตามแนวทางที่ สอดคล้องกับความเชื่อ 3. ยึดมั่นปฏิบัติตามค่านิยม ขององค์กร 4. ยึดมั่นค่านิยมองค์กรแม้มี ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น	S = คงเอกลักษณ์ไทยด้วย หัวใจบริการ (service with Thai hospitality) 1. หมั่นติดตามและมีการ สื่อสารที่ชัดเจน 2. ปฏิบัติหน้าที่เสมือนความ รับผิดชอบของตน 3. ปฏิบัติหน้าที่เพื่อ ผู้ให้บริการ 4. ตอบสนองความต้องการ ของผู้ให้บริการ
5. การจัดระบบสนับสนุน	✓	✓	✓	✓
6. การเสริมแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓
7. การกำหนดแนวทางในการ ประเมิน	✓	✓	✓	✓
8. การวัดผลลัพธ์และการตรวจสอบ กระบวนการ	✓	✓	✓	✓



**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ สกุล	นางสาวศรินยา ลุนพงษ์	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	6010420043	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
พยาบาลศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2546

**ทุนการศึกษา**

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีงบประมาณ 2562

**ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน**

วิสัญญีพยาบาล ระดับปฏิบัติการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ตำบล  
หาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา