

ประสบการณ์ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

Leadership Experience in Talent Management among First-Line Nurse Administrators in University Hospitals

ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร¹, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย^{1*}
Dowloy Kanjanamaneesathian¹, Phechnoy Singchungchai^{1*}
¹คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน
¹College of Nursing, Christian University

(Received: November 6, 2024; Revised: February 18, 2025; Accepted: February 20, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมายและคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจงโดยใช้วิธีลูกโซ่ ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 10 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลของโคไลซี ตรวจสอบคุณภาพข้อมูลใช้วิธีการแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า

1. การให้ความหมายภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล สรุปได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) การเป็นผู้นำที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) การเป็นผู้จัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และ 4) การเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล สรุปได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนา และ 5) การมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลเป็นเรื่องใหม่จึงจำเป็นต้องมีการขยายความรู้ต่อทั้งในวิสัยทัศน์และปริมาณเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับศาสตร์การบริหารทางการพยาบาล สามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเชิงปริมาณเพื่อใช้วัดภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การบริหารคนเก่ง ประสบการณ์ ผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: professorphechnoy@gmail.com)

Abstract

This phenomenological qualitative study explored the meaning and traits of leadership for talent management among first-line nurse managers (FLNMs) in university hospitals. Ten FLNMs with at least one year of experience in nursing administration were selected using snowball sampling. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using Colaizzi's method. Triangulation was used to ensure the validity of the qualitative data. The results showed the following.

1. The meaning of leadership for talent management among FLNMs encompassed four aspects: 1) participative leadership; 2) the ability to utilize innovation and technology; 3) managing a conducive work environment to create a satisfactory workplace; and 4) possessing emotional intelligence.

2. Key leadership characteristics for talent management among FLNMs included five aspects: 1) visionary and creative thinking; 2) participatory management; 3) effective communication; 4) support for career growth and development; and 5) modern human resource management skills.

This study highlights that leadership for talent management in first-line nurse administrators is an emerging concept. Further research, both qualitative and quantitative, is needed to enhance understanding in nursing administration. These findings can be used as a framework for developing quantitative tools to assess leadership for talent management in nursing organizations.

Keywords: Leadership, Talent Management, Experience, First-Line Nurse Managers, University Hospitals

บทนำ

การบริหารการพยาบาลในบริบทของโรงพยาบาลในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่รวมของบุคลากรที่มีความสามารถขั้นสูง มีความท้าทายสำหรับการบริหารคนเก่ง ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการเผชิญกับสภาวะวิกฤตของสังคมรอบด้าน ผู้บริหารในองค์กรการพยาบาลต้องปรับตัว (Kumar, 2022) ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Nowak & Scanlan, 2021) ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล เป็นกลยุทธ์และวิธีการที่เป็นประโยชน์สำหรับพยาบาลที่จะนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Cabral, Oram, & Allum, 2019) จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาการบริหารคนเก่งของผู้บริหารในองค์กร พบว่าส่วนใหญ่เป็นการบริหารคนเก่งในภาคธุรกิจ การศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพยังมีข้อจำกัดและมีจำนวนน้อยมากด้วยเงื่อนไขของปริมาณงานการให้บริการสุขภาพที่มีจำนวนสูงมาก (Luedi, 2022)

จากการทบทวนแนวคิดการบริหารคนเก่งมีความหลากหลาย แนวคิดของการบริหารคนเก่งในภาคธุรกิจของ Gubman (1998) มี 3 ด้าน คือ 1) การปรับคนเก่งให้ทำงานสอดคล้องกับองค์กร 2) การวัดผลการปฏิบัติงานของคนเก่งและสะท้อนผลงานกลับ และ 3) ให้คนเก่งเข้าใจระดับผลงานของตนเองและความพยายามเพิ่มขึ้น ส่วนงานวิจัยของ Goffee & Jones (2007) พบว่าผู้นำคนเก่งในภาคธุรกิจมีคุณลักษณะ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าคนเก่ง 2) การให้คนเก่งมีความเข้าใจองค์กรและสนับสนุนให้เขาทำงาน 3) การไม่จัดลำดับชั้นการทำงานในองค์กร 4) ให้คนเก่งได้เข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ 5) เปิดโอกาสให้คนเก่งสร้างเครือข่ายเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กร 6) มอบหมายงานที่ท้าทายให้คนเก่งทำ และ 7) ไม่ใช่คำสั่งกับคนเก่ง และล่าสุดเป็นการศึกษาของ Mey, Poisat, & Stindt (2021) ที่ศึกษาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งเพื่อรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กรในภาคธุรกิจประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้านองาน 2) การให้ความเคารพนับถือ 3) การเสริมพลังอำนาจ 4) การสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า และ 5) ความยืดหยุ่นและการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในส่วนของ

(2/12)

การให้ความหมาย ในภาคธุรกิจ อธิบายเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง หมายถึง กระบวนการทำงานด้านการวางแผน การทำงานของผู้บริหาร ในการวิเคราะห์คนเก่ง กระบวนการสรรหาคนเก่ง การวางแผนกิจกรรมด้านการฝึกอบรม และพัฒนาให้กับคนเก่ง และแผนการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร เป็นระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความต้องการงานที่ท้าทาย เพื่อให้ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์กร (Rothwell & Kazanas, 2004 ; McCauley & Wakefield, 2006 ; Collings & Mellahi, 2009) ในส่วนของการบริหารคนเก่งในทางพยาบาล Nojede & Ardabili (2015) ได้ศึกษาภาพรวมของการบริหารคนเก่ง ทางพยาบาล สรุปได้ว่าการบริหารคนเก่งทางพยาบาล หมายถึง การเห็นความสำคัญของพยาบาลที่ปฏิบัติงาน ด้านการป้องกัน การฟื้นฟูสุขภาพ และการส่งเสริมสุขภาพ โดยเป็นผู้ใช้องค์ความรู้ทางการพยาบาลอย่างรอบด้าน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้มารับบริการ โดยผู้บริหารการพยาบาลเป็นผู้สนับสนุนให้พยาบาลมีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจูงใจตนเอง ปฏิบัติงานโดยมีจิตใจที่เอื้ออาทรผู้อื่น มีความสุขในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุน ให้มีโอกาสดำเนินการตามความสามารถในการทำงาน ตลอดจนอธิบายลักษณะของคนเก่งทางพยาบาล มี 4 ประเภท คือ 1) คนเก่งมาตั้งแต่เกิดเป็นผู้ที่ฝึกฝนทักษะการพยาบาลง่ายกว่าคนอื่น 2) คนเก่งที่มาจากการเรียนรู้และการฝึกฝน ตนเอง เป็นความเก่งจากการที่มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นและใช้ความพยายามมากกว่าเดิม ซึ่งการที่เขาจะเก่งเพิ่มขึ้นจะมี ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานมาช่วยหนุนเสริมให้เขามีความพยายามเพิ่มขึ้น 3) คนเก่งที่เกิดจากองค์กรพยายาม สร้างเขาขึ้นมาให้เก่งโดยองค์กรจะเป็นผู้กำหนดและหล่อหลอมเขาให้เก่งขึ้น โดยนำเขาเข้าสู่กระบวนการอบรมพัฒนา ตามหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น และ 4) คนเก่งที่มาจากการเล่นกันของตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม ในการทำงานที่สนับสนุนเขาให้เก่งมากขึ้น เช่น การจัดให้เขาทำงานได้ถูกที่ และถูกตำแหน่ง และในห้วงเวลา ที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีโอกาสแสดงผลงานที่โดดเด่นและให้การยอมรับผลงานของเขา (Nojede & Ardabili, 2015)

จากการสังเคราะห์งานสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งมีการอธิบายที่หลากหลาย กระบวนทัศน์ ขององค์ประกอบการบริหารคนเก่งไม่เท่ากัน ทั้งนี้ในบริบทของการบริหารการพยาบาลในประเทศไทยยังไม่มีเคยมี การศึกษามาก่อน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานที่มีคนเก่ง ดังนั้นการแสวงหาองค์ความรู้ ที่ยังไม่ปรากฏในบริบทโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะอธิบายแก่นแท้ ของปรากฏการณ์ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งทางพยาบาล และสามารถแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ ของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยได้อย่างลึกซึ้ง (Ingham-Broomfield, 2015) ซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่จะเริ่มต้นหาองค์ความรู้ใหม่ หากผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลมีคุณลักษณะของ ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง (Leadership for Talent Management: LTM) จะช่วยให้องค์กรมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ผลการวิจัยนี้จะมีความสำคัญต่อการนำมาจัดเนื้อหาในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อการศึกษาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งทางพยาบาล อันจะได้แนวทางในการจัดโปรแกรมการพัฒนาภาวะ ผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งทางพยาบาลในองค์กรทางพยาบาลต่อไป

วัตถุประสงค์วิจัย

1. เพื่ออธิบายความหมายภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งตามประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้น ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
2. เพื่ออธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งตามประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้น ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งจากแนวคิดของ Gubman (1998) และจากการทบทวนงานวิจัยภาคธุรกิจ 2 เรื่องที่เน้นภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง ของ Goffee & Jones (2007) และงานวิจัยภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งเพื่อรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรของ Mey, Poisat, & Stindt (2021) และจากการทบทวนงานศึกษาของพยาบาลเรื่องการทบทวนการบริหารคนเก่งทางพยาบาล

ของ Nojededh & Ardabili (2015) เพื่อเป็นกรอบกว้าง ๆ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เป็นเพียงแนวทางในการแสวงหาความรู้จากปรากฏการณ์ และประสบการณ์ที่จะได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกในสถานการณ์จริง

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วย/ศูนย์ รองหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วย/ศูนย์ สังกัดฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้วิธีลูกโซ่ (Snowball Sampling Technique) จำนวน 10 คน (กำหนดรหัสเป็น L1, L2, L3,...L10) โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีลูกน้องในหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง โดยใช้ประเด็นคำถามที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งตามประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ความหมายของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งสำหรับผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหอผู้ป่วย คุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับการบริหารคนเก่งด้านใดบ้างที่ทำได้จริง และที่ต้องการปรับปรุง และคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งสำหรับผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยมีลักษณะอย่างไร

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผ่านการตรวจสอบเนื้อหาโดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่สอนระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้องก่อน และนำส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นการตรวจสอบเชิงทฤษฎี จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ และการบริหารทางการพยาบาล 2 ท่าน และรองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลซึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาเอกที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการพยาบาล 1 ท่าน พิจารณานำมาปรับปรุงแก้ไขคำถามการสัมภาษณ์ให้มีความเข้าใจและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามคำแนะนำ ของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เมื่อผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมวิจัยได้นัดหมาย วัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลอ้อมตัว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกและติดตามสัมภาษณ์จนข้อมูลอ้อมตัวจำนวนทั้งหมด 3 - 4 ครั้ง จนไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้น การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนใช้เวลา 45 - 60 นาทีต่อครั้ง ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลสามเส้า โดยตรวจสอบข้อมูลแหล่งที่มาที่ต่างกัน 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ บุคคล โดยปฏิบัติตามกระบวนการทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ได้ทำการถอดเทปแบบคำต่อคำและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการสัมภาษณ์ก่อนนำมาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นดำเนินการพร้อมกับการสัมภาษณ์ โดยถอดคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ ภายหลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้งและตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลด้วยการฟังเทปบันทึกซึ่งร่วมกับอ่านบทสนทนา ทำเช่นนี้จนกระทั่งเสร็จสิ้นการเก็บข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการโคไลซี (Colaizzi's Method) (Walter, 1995; Singchungchai, 2009) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบ Phenomenology Analysis ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) อ่านพรรณนาข้อมูล เพื่อต้องการความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลที่แท้จริง 2) สกัดประโยคที่น่าเชื่อถือ นำมาเป็นนิยามให้ตรงความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลตามปรากฏการณ์ในบริบทโรงพยาบาล

มหาวิทยาลัย 3) อธิบายความหมายและคุณลักษณะของแต่ละประโยคของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลเพื่อเทียบเคียงกับแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง 4) จัดประเด็นและประเด็นย่อยจากข้อสรุปความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล 5) เปรียบเทียบประเด็นจากข้อมูลที่ได้เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล 6) สรุปปรากฏการณ์ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลเทียบกับเนื้อหาทางทฤษฎี และ 7) ทบทวนข้อมูล ความหมายและคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลตามที่กล่าวมาและให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบข้อสรุป

จริยธรรมการวิจัย

ผู้วิจัยขออนุญาตการทำวิจัยในมนุษย์ผ่านคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน เลขที่โครงการวิจัย น.01/2566 วันที่ 31 สิงหาคม 2566 โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อมูลจากการวิจัยจะเก็บเป็นความลับ นำเสนอในภาพรวมไม่เปิดเผยชื่อและนามสกุลจริง และทำลายเอกสารที่บันทึกหลังการเขียนรายงานสมบูรณ์แล้ว

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไป ผู้ให้ข้อมูลทุกคนเป็นเพศหญิง มีอายุช่วง 38 - 53 ปี จำนวน 5 คน และช่วงอายุ 54 - 72 ปี จำนวน 5 คน มีประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน และ มากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี 2 คน ปริญญาโท 7 คน ปริญญาเอก 1 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งตามประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ดังนี้

2. ความหมายภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งตามประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สรุปได้ 4 ประเด็นย่อย คือ 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) ผู้นำที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) เป็นผู้จัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อทำงาน และ 4) การเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ดังตัวอย่างคำพูด ต่อไปนี้

“คือการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม การมองเห็นคนเก่งมีความสามารถในการทำงาน การเปิดโอกาสให้มาร่วมทำงานในทุกขั้นตอนกับทีม ตั้งแต่ร่วมวางแผน จนถึงการประเมินผล แต่น้องที่จบมาบางสถาบัน หรือทำงานค่อนข้างช้าก็ต้องมาพัฒนากันเพิ่มเติม” (L1)

“ต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพ” (L4)

“การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน สามารถสื่อสารและการทำงานร่วมกัน เช่น การให้ความช่วยเหลือ การแสดงความชื่นชม การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในทีม การปรับปรุงตนเองด้วยค่ะ” (L7)

“เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ภายในตนเองและในความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้อารมณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการคิด เข้าใจและให้เหตุผลกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ชัดเจนค่ะ” (L10)

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งตามประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สาระสำคัญที่ได้จากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สามารถสรุปได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนา และ 5) การมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ดังคำพูดต่อไปนี้

“ในการทำงาน หัวหน้าต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพเป้าหมายที่ชัดเจนของทีมและองค์กร โดยมาถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เขาฟังและเชื่อมโยงมาสู่งานที่ปฏิบัติกันทุกวัน ๆ โดยเฉพาะผู้ที่เป็นคนเก่งเขาก็จะรับรู้ได้เร็ว ในฐานะหัวหน้า เราก็ต้องมีแสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อให้เขาเห็นเป็นตัวอย่างที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย”(L2)

“นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การทำงานกับคนรุ่นใหม่สนุกนะ ได้วิธีการทำงานอะไรใหม่ ๆ และสร้างสรรค์จากเขามากมาย การทำเช่นนี้ทำให้น้อง ๆ รู้สึกด้วยเช่นกันว่าเราช่วยส่งเสริมสนับสนุนเขาด้วย”(L4)

ด้านที่ 2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังคำพูดต่อไปนี้

“การทำงานกับคนเก่ง หัวหน้าพยาบาลบริหารงานแบบเปิดโอกาสให้คนเก่งเข้ามาช่วยงานบริหารตั้งแต่การเริ่มต้นการวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติร่วมกันไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ของงาน ใช้การสื่อสารกันในทีม หัวหน้าไว้วางใจเขาให้มาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมมือกันแก้ปัญหา”(L1)

“การบริหารงานคนเก่งโดยให้มีส่วนร่วมกับทีม เป็นการแสดงออกของหัวหน้าที่เห็นศักยภาพของคนเก่ง หัวหน้ามีความพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้และทักษะโดยการสอนและการให้คำแนะนำเพื่อให้พยาบาลมีความมั่นใจและมีความชำนาญ หลายคนที่เก่ง ๆ แล้วจะนำเขามามีส่วนร่วมในการบริหาร เขาจะมีความชำนาญเพิ่มขึ้น” (L7)

ด้านที่ 3 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังคำพูดต่อไปนี้

“การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของงานทางพยาบาล หัวหน้าพยาบาลต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับเวลา บุคคล และสถานที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เลือกใช้ภาษาที่ดีและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน”(L6)

“การสื่อสารของหัวหน้าพยาบาลทั้งทางวาจาและการแสดงออกของท่าทางของหัวหน้าที่ชื่นชมต่อผู้ปฏิบัติงาน การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ วิธีคิดใหม่ ๆ จากผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์จะช่วยสร้างความไว้วางใจและอำนวยความสะดวกในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน”(L8)

ด้านที่ 4 การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนา

การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านการสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนา ดังคำพูดต่อไปนี้

“การสังเกตความสนใจตั้งแต่เขาเริ่มต้นเข้ามาทำงานค่ะ ว่าเขามีความถนัดหรือชอบงานทางไหน แบ่งออกเป็น 2 ทาง คือ สายการบริการ หรือสายบริหาร บางคนก็เห็นแววตั้งแต่แรก แต่บางคนก็ต้องช่วยเขามองตัวเอง จะให้การปรึกษาแนะนำกันเป็นรายบุคคล เขาอยากจะทำนาตนเองทางไหนค่ะ ก็จะสนับสนุนให้แต่ละคนได้ไปพัฒนา”(L3)

“เมื่อน้องทำงานได้ในระยะหนึ่ง ก็จะสนับสนุน ให้น้อง ๆ รู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำตามรุ่นพี่ ส่งไปเรียนต่อหรือไปอบรม เมื่อเขาได้อบรมแล้วก็จะมอบหมายงานให้เขาได้ทำ และสนับสนุนให้มีตำแหน่งมีความก้าวหน้าต่อไป” (L4)

ด้านที่ 5 การมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในด้านการมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ดังคำพูดต่อไปนี้

“ต้องเป็นหัวหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับน้อง ๆ พยายามมองหาคนเก่งในที่ทำงานแล้วดูออกเลยว่าปล่อยได้ ถ้ามีงานที่ต้องการตัวช่วยเพื่อให้งานสำเร็จก็จะชวนเขาเข้ามาทำงานเลย เพราะรู้ว่างานจะสำเร็จแน่ ๆ ไม่มีช่องว่างกับคนเก่ง ไม่ทำตัวห่างเหินกับน้อง ลักษณะแบบนี้ ทำให้น้องก็มาเปิดใจคุยด้วยกัน ทำงานด้วยกันราบรื่น”(L8)

“การให้ความสนใจและไวต่อทัศนคติและความรู้สึกของลูกน้องค่ะ พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้วยการทำตัวเป็นมิตร กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือ และไม่ได้แย่ง ร่วมกันทำงานเป็นทีม ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความกระตือรือร้น ใส่ใจ ช่วยเหลือกัน เวลามีนงานที่หนักๆเข้ามาแบบเร่งด่วน ก็ไม่ทอดทิ้งน้อง ช่วยกันจนงานเสร็จ” (L9)

ตาราง 1 ประเด็น ประเด็นย่อย การสกัดข้อความสำคัญ ความหมายคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง

ประเด็น (Theme)	ประเด็นย่อย (Sub-theme)	การสกัดข้อความสำคัญ (Extraction Statement)
ความหมาย ภาวะผู้นำ สำหรับการ บริหารคน เก่งทางการ พยาบาล	1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้มองเห็นความสามารถของคนเก่งในการทำงาน (L1) เปิดโอกาสให้คนเก่งเข้ามามีส่วนร่วมทำงานในทุกขั้นตอนกับทีม (L7)
	2. ผู้นำที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม คล่องแคล่ว ปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี (L6) แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ (L8) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพ (L4)
	3. ผู้จัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อทำงาน	สามารถการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน การจัดหาทรัพยากรให้มีเพียงพอและพร้อมใช้ (L9) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา กับทีม และปรับปรุงตนเอง (L7)
	4. การเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์	สามารถเข้าใจและจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (L9) เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น (L10)
คุณลักษณะ ภาวะผู้นำ สำหรับการ บริหารคน เก่งทางการ พยาบาล	1. การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์	การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่คนเก่ง (L2) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์มาสู่งานที่ปฏิบัติ นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (L4)
	2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	การเปิดโอกาสให้คนเก่งเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยทำงานด้านบริหาร มีใจกว้างสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกันทำงานในทุกขั้นตอน (L1) สร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยการนำตนเองเข้าไปช่วยเหลือร่วมแก้ปัญหา ด้วยกันในการปฏิบัติงาน (L7)
	3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	มีความสามารถถ่ายทอดข้อมูลได้ชัดเจน รับฟังด้วยความกระตือรือร้น และใส่ใจ (L6) มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับเวลา บุคคล และสถานที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เลือกใช้ภาษาที่ดีและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็นและให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ (L8)
	4. การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนาคนเก่ง	การช่วยมองหาความสนใจส่วนตัวที่เป็นผลดีในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (L3) ให้การสนับสนุนให้อบรมเฉพาะทางหรือการให้การศึกษาต่อ ศึกษางานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับตนเอง การพัฒนาให้คนเก่งเตรียมพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (L4)
	5. การมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่	การค้นพบคนเก่งที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง การดึงเอาศักยภาพสูงสุดของคนเก่งมาขับเคลื่อนองค์กร (L8) การรักษาคณะให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน มีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัลและข้อมูล ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ทักษะทางสังคมและอารมณ์ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น (L9)

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ตามเนื้อหาของการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งจากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยพบว่าความหมายของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งได้ความหมาย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) ผู้นำที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) เป็นผู้จัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อทำงาน และ 4) การเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ อภิปรายได้ว่า การบริหารคนเก่งของผู้นำต้องสามารถผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเก่ง ให้พยาบาลหรือสมาชิกในองค์กรสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ผู้นำต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนจนถึงการประเมินผล

นอกจากนี้ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเห็นคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง และไว้วางใจมอบหมายงานให้คนเก่งเข้าร่วมทำงานกับทีมทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาของ Goffee & Jones (2007) ที่พบว่าภาวะผู้นำสำหรับบริหารคนเก่งประการแรกคือ การเห็นคุณค่าของคนเก่ง เพราะคนเก่งเป็นผู้ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างดี รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้นำจะเป็นผู้ช่วยสนับสนุนให้โอกาสกับคนเก่งได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพกับทีม และสอดคล้องกับการศึกษาของ Chan (2019) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและสร้างความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน และการศึกษาของ Huang, lun, Liu, & Gong (2010) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยกระตุ้นให้เกิดการเสริมอำนาจหรือความไว้วางใจต่อพนักงาน

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัย การเห็นคุณค่าคนเก่งในมุมมองของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผู้บริหารบางท่านให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จึงมีข้อสังเกตและอธิบายได้ว่า หัวหน้าพยาบาลมีประสบการณ์การปฏิบัติงานร่วมกับพยาบาลที่จบใหม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากสถาบันที่จบมาและผลการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลงานที่แตกต่างกันด้วย ทำให้หัวหน้าพยาบาลจะต้องมอบหมายงานให้พยาบาลที่จบใหม่จากสถาบันที่มีความแตกต่างกันบางคนต้องรับการฝึกฝนงานเพิ่มเติมมากกว่าคนอื่น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การมีทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลเพื่อทำงานกับคนเก่ง เป็นความสามารถในการปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับการศึกษาของ Navarro Martinez & Leyva-Moral (2024) พบว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่นำโดยพยาบาลช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำของพยาบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับคนเก่ง และช่วยปรับปรุงคุณภาพการดูแลและความพึงพอใจของผู้ป่วย โดยพบว่าพฤติกรรมอันดับแรกของหัวหน้าพยาบาลคือเห็นประโยชน์หลักของการใช้เทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพ รองลงมาคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารการพยาบาลที่ทำให้มีการประหยัดเวลาและการลดข้อผิดพลาด และประสบการณ์ของผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Mabona, van Rooyen, & Ten Ham-Baloyi, (2022) ที่พบว่า แนวปฏิบัติที่ดีของหัวหน้าพยาบาลในการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีต่อสุขภาพนั้นช่วยส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพยาบาล ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความเป็นอิสระทางอาชีพ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ระบุผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ถือเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการบริหารคนเก่ง สอดคล้องกับการศึกษาของนอร์ธเฮาส์ ที่อธิบายว่าผู้นำที่เข้าใจอารมณ์ของตนเองและมีความไวต่ออารมณ์และผลกระทบของอารมณ์ต่อผู้อื่น ทำให้ผู้นำสามารถจัดการบริหารอารมณ์ตนเองและอารมณ์ของผู้อื่นได้ โดยเฉพาะกับสมาชิกในองค์กรที่เป็นคนเก่ง (Northouse, 2016)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งสำหรับการวิจัยนี้พบว่า มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนา และ 5) การมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ อภิปรายผลได้ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพ้าทันการทำงานของสมาชิกในองค์กรที่เป็นคนเก่ง เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้คนเก่งฟัง เชื่อมโยงวิสัยทัศน์มาสู่งานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายลักษณะของผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง แสดงพฤติกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงสร้างสรรค์ต่อสมาชิก ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจสูงสุดในตัวผู้นำ มีความทุ่มเทและการปฏิบัติงานในระดับสูงในหมู่สมาชิก โดยจากการอธิบายของ Karwan, Hariri, & Ridwan (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นภาพของผลงานในอนาคต วิสัยทัศน์ของผู้นำส่วนใหญ่มุ่งหวังที่จะให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในทางการบริหารพยาบาลมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน การทำงานกับทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายเพื่อการดูแลผู้ป่วยร่วมกัน เป็นผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Hatch (2009) ที่กล่าวถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์เป็นผู้นำที่คาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อ

สภาวะการณ์ในอนาคต ทำให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย โดยเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตาม ได้ร่วมตัดสินใจทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความไว้วางใจ

2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งแบบประชาธิปไตย ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการจัดการองค์รวมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในบริบทของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง จึงมีความต้องการภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งที่บริหารแบบมีส่วนร่วม โดยลักษณะของการจัดการแบบมีส่วนร่วม เช่น การถ่ายทอดคุณค่าที่มีความหมาย การจัดระบบการรายงานที่ดี โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Chan (2019) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความสนุกสนานที่ได้รับในการทำงาน และการศึกษาของ Huang, lun, Liu, & Gong (2010) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยกระตุ้นให้เกิดการเสริมอำนาจหรือความไว้วางใจของพนักงานเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Jing, Jianshi, Jinlian, & Yao, (2017) ที่อธิบายว่าผู้นำที่บริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือผู้นำที่บูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร และจากการอธิบายของ Myers (2024) อธิบายว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของพฤติกรรมการเป็นผู้นำ ที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิก โดยหากหัวหน้าที่มีพฤติกรรมสนับสนุนกระบวนการทำงานแบบเปิดกว้าง ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสามารถนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากขึ้น สมาชิกในทีมทุกคนได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมาย และการตัดสินใจของกลุ่ม

3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมสื่อสารของผู้นำที่สามารถถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างชัดเจน รับฟังทีมของตนอย่างกระตือรือร้น สื่อสารอย่างเปิดเผย มีใจกว้าง มีทักษะการฟังและการย้อนกลับที่ดี และเหมาะสม มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารที่หลากหลายทันสมัย รวดเร็วคล่องแคล่ว และชัดเจน สามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับเวลา บุคคล และสถานที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เลือกใช้ภาษาที่ดี และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยสร้างความไว้วางใจและอำนวยความสะดวกในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fowler, Robbins, & Lucero (2021) ที่ศึกษาการสื่อสารของผู้จัดการพยาบาลและผลลัพธ์สำหรับการพยาบาล พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสามารถสูงในการสื่อสารส่งผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่พยาบาลและผู้ป่วยมากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่มีความสามารถต่ำกว่า และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kunie, Kawakami, Shimazu, Yonekura, & Miyamoto, (2017) ที่พบว่า การสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลในการดูแลผู้ป่วยดีขึ้น

4) การสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนาคนเก่ง เป็นลักษณะของผู้นำในการบริหารคนเก่ง โดยการช่วยมองหาความสนใจส่วนตัวที่เป็นผลดีในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ให้การสนับสนุนความสามารถเฉพาะตัว ด้วยการให้อบรมเฉพาะทางหรือการให้การศึกษาต่อ การให้เข้าไปศึกษางานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า สนับสนุนการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาให้คนเก่งเตรียมพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสอดคล้องกับการศึกษาของ Mey, Poisat, & Stindt (2021) ที่พบว่า ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง คือการสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนาคนเก่ง

5) การมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ เป็นลักษณะของผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง ในการค้นหาคนเก่งที่มีความสามารถและมอบหมายให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง เป็นผู้บริหารทางการแพทย์ที่สามารถดึงเอาศักยภาพสูงสุดของคนเก่งมาขับเคลื่อนองค์กร และการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่นั้น แนวโน้มของผู้บริหารจะมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัล และข้อมูล ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ทักษะทางสังคมและอารมณ์ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น โดยทักษะดังกล่าวข้างต้น จะช่วยสร้างต้นแบบในกระบวนการทำงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันให้องค์กร และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ของกลุ่มฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง

มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร ทำงานเป็นทีม ใช้ความสามารถของแต่ละคนมาส่งเสริมกันและกัน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้ดีที่สุด (Rafiq, Zhang, Jia-hai, & Naz, 2020) และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำสร้างความสนิทสนม ให้ความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศเชิงบวกด้วยการทำตัวเป็นมิตร กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือ ปลอดภัย และไม่โต้แย้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Northouse, 2016) และสอดคล้องกับการศึกษาของ DuBrin (2016) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในมิติที่เน้นคน คือการให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม

การนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารในองค์กรทางการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในปัจจุบันพบว่าเครื่องมือที่มีคุณภาพในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหน่วยงานในการบริหารคนเก่งยังมีน้อย ผลการวิจัยนี้เป็นองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่ง สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนาสมรรถนะ หรือนำไปสร้างเครื่องมือสำหรับผู้บริหารระดับต้นทางการบริหารคนเก่ง และสามารถนำไปพัฒนาทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยได้
2. องค์กรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการประเมินผู้นำทางการพยาบาลสำหรับผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล เพื่อเตรียมผู้บริหารทางการพยาบาลก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ด้านการวิจัย ควรขยายองค์ความรู้เรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งทางการพยาบาล จากการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเชิงปริมาณของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาล เช่น การพัฒนาเครื่องมือองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการบริหารคนเก่งทางการพยาบาล (Leadership for Talent Management: LTM)
2. ด้านการบริหารการพยาบาล สามารถนำความรู้ใหม่ที่ได้ไปพัฒนาโปรแกรมอบรม เช่น ด้านการมีคุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ หรือการทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือทักษะการสื่อสารที่สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และที่สำคัญ คือการใช้นโยบายสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนาคนเก่ง หรือการวัดผลลัพธ์ของผู้นำ
3. ข้อจำกัดของการศึกษา ในครั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นเพศหญิง และบริบทที่เฉพาะเจาะจงกับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเท่านั้น ควรขยายผลการศึกษาในบริบทอื่นเพื่อให้เกิดการนำไปใช้ในวงกว้าง

References

- Cabral, A., Oram, C., & Allum, S. (2019). Developing nursing leadership talent-Views from the NHS nursing leadership for south-east England. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 75-83.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- DuBrin, A. J. (2016). *Leadership. Research Findings, Practice, and Skill*. (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

- Fowler, K. R., Robbins, L. K., & Lucero, A. (2021). Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of nursing management*, 29(6), 1486–1495.
doi.org/10.1111/jonm.13324
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard business review*, 85(3), 72.
- Gubman, L. E. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York : McGraw-Hill.
- Hatch, T. (2009). *The Outside-Inside Connection: Educational Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Huang, X., lun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Ingham-Broomfield, R. (2015). A nurses' guide to qualitative research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, The, 32(3), 34-40.
- Jing, Z., Jianshi, G., Jinlian, L., & Yao, T. (2017). A case study of the promoting strategies for innovation contest within a company. *Science Research Management*. 38, 57–65.
doi: 10.19571/j.cnki.1000-2995.2017.11.007
- Karwan, D. H., Hariri, H. & Ridwan, R. (2021). Visionary leadership: What, why, and how.
doi.10.4108/eai.16-10-2020.2305217.
- Kumar, R. D. (2022). Leadership in healthcare. *Clinics in Integrated Care*, 10, 100080.
- Kunie, K., Kawakami, N., Shimazu, A., Yonekura, Y., & Miyamoto, Y. (2017). The relationship between work engagement and psychological distress of hospital nurses and the perceived communication behaviors of their nurse managers: A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 71, 115-124. doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.03.011
- Luedi M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. Best practice & research. *Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229–235. doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002
- Mabona, J. F., van Rooyen, D., & Ten Ham-Baloyi, W. (2022). Best practice recommendations for healthy work environments for nurses: An integrative literature review. *Health SA Gesondheid*, 27, a1788. doi.org/10.4102/hsag.v27i0.1788
- Mccauley, C. & Wakefield, M.. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*. 29. 4-7.
- Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), a1504.
doi. org/10.4102/sajhrm. v19i0.1504.
- Myers, E., (2024). Participative Leadership Style. Retrieved November 3, 2024 from
<https://www.simplypsychology.org/participative-leadership.html>
- Navarro Martínez, O., & Leyva-Moral, J. M., (2024). Digital transformation led by nurses and nursing managers' priorities: A qualitative study, *Journal of Nursing Management*, 8873127.
doi.org/10.1155/2024/8873127
- Nojede, S. H., & Ardabili, F. S. (2015). An overview on talent management in nursing. *Management Issues in Healthcare System*, 1, 4-17

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nowak, H. E., & Scanlan, J. M. (2021). Strategy to stay ahead of the curve: A concept analysis of talent management. *Nursing forum*, 56(3), 717–723. doi.org/10.1111/nuf.12571.
- Rafiq, M., Zhang, X., Jia-hai, Y. & Naz, S. (2020). Human resource management: Theory to practice: evidence from literature. 2019. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. doi.10.56536/ijmres.v9i1.45.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H.C. (2004). *Strategic Development of Talent*. Massachusetts: HRD Press.
- Singchungchai, P. (2009). *Principles and Application of Qualitative Research in Nursing and Health*. 3rded, Songkhla: Chanmaung. (in Thai)