



ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการองค์การพยาบาล

▶▶▶ ในศตวรรษที่ 21



รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสัตตยนรากร
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21

Leadership and Strategic Management

รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสัตตยนรากร



**ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาล
ในศตวรรษที่ 21**

*Leadership and Strategic Management
in Nursing Organization
for the 21st Century*

**รองศาสตราจารย์ ดร.บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

ข้อมูลบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

บุญใจ ศรีสถิตนรากร

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

528 หน้า

1. บริการพยาบาล. –การบริหาร. 1. ชื่อเรื่อง.

610.73068

ISBN 978-974-03-1860-6

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ. ศ. 2537

ห้ามลอกเลียนทุกรูปแบบ นอกจากได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียน

คำนำ

ตำรา “ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21” ผู้เขียนเรียบเรียง โดยนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมจากการเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การประสิทธิ์ประสาทจากคณาจารย์ การทำวิจัย และการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

เนื้อหาในตำรามีทั้งหมด 30 บท ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การพยาบาลในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์ การออกแบบโครงสร้างองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาองค์การพยาบาลให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การพยาบาลให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล การพัฒนาบุคลากรพยาบาล การประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศา การเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 การบริหารคุณภาพบริการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 และผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เขียน ขอกราบรำลึกถึงพระคุณของบิดามารดาที่เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน พัฒนาและเสริมสร้างให้ผู้เขียนมีสติปัญญา มีกำลังใจ มีความพากเพียร และมีความมุ่งมั่นในการเขียนตำราเล่มนี้

ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร

รองศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มิถุนายน 2555

สารบัญ

บทที่	หน้า
ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการ	1
1 ทฤษฎีการจัดการ	2
ความหมายการบริหารและการจัดการ	2
ความหมายผู้บริหารและผู้จัดการ	4
ทฤษฎีการจัดการ	4
ศตวรรษที่ 18	5
ศตวรรษที่ 19	5
ศตวรรษที่ 20	12
ศตวรรษที่ 21	18
2 วิวัฒนาการของการจัดการศึกษาสาขาการบริหารการพยาบาล	27
วิวัฒนาการของการจัดการทางการพยาบาล	27
วิวัฒนาการของการจัดการศึกษาสาขาการบริหารการพยาบาลในประเทศไทย	28
ตอนที่ 2 อนาคตภาพขององค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21	30
3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การพยาบาลในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต	31
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การพยาบาลในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต	32
การเมือง	32

บทที่	หน้า
เศรษฐกิจ	37
สังคม	38
เทคโนโลยี	42
ตอนที่ 3 การบริหารองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21	45
4 การจัดการเชิงกลยุทธ์	46
ประเภทของแผน	46
ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์	47
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	48
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)	48
ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)	55
ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)	62
ขั้นที่ 4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Strategic Evaluation)	69
ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมุ่ง ผลลัพธ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	71
5 การบริหารแบบธรรมาภิบาล	73
ความหมายการบริหารแบบธรรมาภิบาล	73
ความเป็นมาของการบริหารแบบธรรมาภิบาลในประเทศไทย	73
การประยุกต์หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การพยาบาล	74
ความสำเร็จในการบริหารแบบธรรมาภิบาลในองค์การพยาบาล	80

6	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	82
	ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	82
	หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	83
	ความหมายตัวชี้วัด	85
	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	85
	ลักษณะองค์การพยาบาลที่ใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	86
	ประโยชน์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	87
7	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	88
	ความหมายงบประมาณ	88
	ความเป็นมาของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	88
	ความหมายระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	90
	เป้าหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	90
	หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	90
	ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบเดิมและ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	91
	มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ	93
	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	101
	ความเชื่อมโยงระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	102
	ประโยชน์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	102

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4 การจัดองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21	104
8 การออกแบบโครงสร้างองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21	105
ความหมายองค์กรและองค์การ	105
ความหมายองค์การพยาบาล	106
ประเภทองค์การพยาบาล	106
โครงสร้างองค์การพยาบาล	106
รูปแบบโครงสร้างองค์การพยาบาล	108
ความหมายการออกแบบองค์การ	111
หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21	111
9 การพัฒนาองค์การพยาบาลให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	116
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้	116
ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้	117
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	117
หลักการพัฒนาองค์การพยาบาลให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	119
แบบประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้	132
10 การพัฒนาองค์การพยาบาลให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	137
ความหมายองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	137
ลักษณะองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	137

ตอนที่ 5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล	146
ในศตวรรษที่ 21	
11 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	147
แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรและทรัพยากรมนุษย์	147
ความหมายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล	148
ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล	148
ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล	149
จุดประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล	149
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล	151
มิติประเมินความสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์	157
12 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล	161
ความหมายการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล	162
กระบวนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล	162
ความต้องการอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล	165
ขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลโดยใช้กระบวนการวิจัย	190
ประโยชน์การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล	200
13 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรพยาบาล	202
ความหมายการสรรหาบุคลากรพยาบาล	202

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรพยาบาล	202
ปัจจัยจูงใจการสมัครงานของบุคลากรพยาบาล	206
14 การพัฒนามูลกรพยาบาล	210
ลักษณะการทำงานของบุคคล	210
ความหมายการพัฒนามูลกรพยาบาล	211
ความสำคัญของการพัฒนามูลกรพยาบาล	211
ความหมายสมรรถนะและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ	212
สมรรถนะพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี	213
สมรรถนะพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท	215
กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะมูลกรพยาบาล	217
กระบวนการพัฒนามูลกรพยาบาล	219
ทฤษฎีการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่	222
ความหมายบัณฑิตวิชาชีพพยาบาล	224
แนวคิดบัณฑิตวิชาชีพพยาบาล	224
ประโยชน์การพัฒนามูลกรพยาบาล	230
15 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศา	232
ความหมายผลการปฏิบัติงาน	232
ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	232
การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม	233
ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศา	233

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศา	233
ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศา	236
16 การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล: การเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน	238
ความหมายการธำรงรักษาบุคลากร	239
ความหมายความพึงพอใจในงาน	239
วิธีวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาล	239
ความสำคัญของความพึงพอใจในงานของพยาบาล	240
สาเหตุการขาดแคลนพยาบาลในต่างประเทศ	241
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล	244
ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors)	246
ปัจจัยด้านผู้บริหารการพยาบาล (Nursing Administrator Factors)	254
ปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ (Job Responsibility Factors)	258
ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน (Co-workers Factors)	261
ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)	263
ผลลัพธ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาล	268
แรงจูงใจ (Motivation)	269
ความสำคัญของแรงจูงใจ	269
ความหมายแรงจูงใจ	269
ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories)	270
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs Theory)	270

บทที่	หน้า
ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory)	271
ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory)	271
ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Thio Needs Theory)	273
ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	275
ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)	275
ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)	276
ทฤษฎีการใช้ภาษาจูงใจ (Motivation Language Theory)	277
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	279
ความหมายการคงอยู่ในงาน	279
ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	279
ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	279
ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	280
แนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	281
ประสิทธิผล (Effectiveness)	283
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	283
ตอนที่ 6 สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ในศตวรรษที่ 21	285
17 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	286
ความหมายผู้นำและภาวะผู้นำ	286

บทที่	หน้า
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	286
ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait Theory)	286
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior Theory)	287
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)	292
ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theory)	300
18 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21	308
ความหมายผู้บริหารการพยาบาลและผู้จัดการการพยาบาล	308
ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล	309
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาล	309
ขอบเขตงานของผู้บริหารการพยาบาล	310
สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21	312
19 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	324
ความหมายวิสัยทัศน์และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	324
ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	324
คุณลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์	325
ความสำเร็จในการบริหารองค์การพยาบาลให้บรรลุวิสัยทัศน์	326
20 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21:	328
ความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง	
ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การ	328
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	328

บทที่	หน้า
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของลีวิน (Kurt Lewin's change theory)	328
โมเดลการเปลี่ยนแปลงของซาเทอร์ (The Satir Change Model)	331
กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	333
ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	335
21 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21:	338
ทักษะการตัดสินใจ	
ความหมายการตัดสินใจ	339
ประเภทการตัดสินใจ	339
รูปแบบการตัดสินใจ	339
รูปแบบการตัดสินใจของ Vroom-Yetton	339
รูปแบบการตัดสินใจของ Vroom and Jago	340
รูปแบบการตัดสินใจของ Renolds	342
กระบวนการตัดสินใจ	345
เทคนิคระดมความคิด	350
การระดมสมอง (Brainstorming)	350
เทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่ม (Nominal Group Technique)	351
การประชุมแบบสร้างสรรค์ (Appreciation-Influence-Control = AIC)	352
สัญลักษณ์มาตรฐานและความหมายที่ใช้ในแผนผังการตัดสินใจ	354

บทที่	หน้า
22	สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21: 355
	ทักษะการติดต่อสื่อสาร
	ความหมายการติดต่อสื่อสาร 355
	ช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์กร 356
	ประเภทการติดต่อสื่อสาร 357
	วิธีการติดต่อสื่อสาร 358
	แบบแผนการติดต่อสื่อสาร 358
	กระบวนการติดต่อสื่อสาร 359
	หลักการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 360
	หลักการพัฒนาทักษะและศิลปะการติดต่อสื่อสาร 361
23	สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21: 364
	ทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
	ความเป็นมาของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 365
	ความสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 365
	รูปแบบสัมพันธภาพในองค์กร 366
	วิธีสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 367
	คุณลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ 368
	ในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
24	สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21: เชาวน้อารมณ์ 373
	ความหมายเชาวน้อารมณ์ 373

บทที่	หน้า
องค์ประกอบของเขาวนั้ารมณั้	373
ความสำคัญของเขาวนั้ารมณั้ของผู้บริหารการพยาบาล	376
25 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21:	378
ความสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ	
ความเป็นมาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	378
ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ	379
ประเภทการเสริมสร้างพลังอำนาจ	380
รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ	382
บทบาทของผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ	391
บัญญัติ 10 ประการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	392
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	393
แบบวัดบรรยาการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ	394
26 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21: ทักษะการสร้างทีม	399
ความหมายกลุ่มงาน และทีม	399
ความเป็นมาของการทำงานเป็นทีม	399
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในองค์การพยาบาล	400
ขั้นตอนการสร้างทีมการพยาบาล	401
ความหมายทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล	402
ลักษณะทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล	402
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล	403

บทที่	หน้า
อุปสรรคการทำงานเป็นทีม	413
แนวทางขจัดปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน	414
27 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21:	415
ทักษะการสร้างทีมงานชั้นนำตนเอง	
ความเป็นมาของทีมงานชั้นนำตนเอง	415
ความหมายทีมงานชั้นนำตนเอง	416
จำนวนสมาชิกของทีมงานชั้นนำตนเอง	417
ความแตกต่างระหว่างทีมงานชั้นนำตนเองและทีมงานทั่วไป	417
บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสร้างทีมงานชั้นนำตนเอง	417
ขั้นตอนการสร้างทีมงานชั้นนำตนเอง	418
ประโยชน์ของทีมงานชั้นนำตนเอง	420
ตอนที่ 7 การบริหารคุณภาพบริการพยาบาลในศตวรรษที่ 21	423
28 คุณภาพบริการพยาบาล: หลักการและปัจจัยสู่ความสำเร็จ	424
ความหมายคุณภาพ	424
ความหมายคุณภาพการศึกษา คุณภาพผลิตภัณฑ์ และคุณภาพบริการ	425
ความหมายคุณภาพบริการพยาบาล	425
มิติคุณภาพบริการพยาบาล	426
ช่องว่างระหว่างบริการพยาบาลที่ได้รับและ	430
บริการพยาบาลตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	

บทที่	หน้า
การลดช่องว่างระหว่างบริการพยาบาลที่ได้รับและ บริการพยาบาลความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	432
ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล	433
ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล	433
ประโยชน์ของบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ	437
29 เบนซ์มาร์กกิ้ง: การพัฒนาคุณภาพสู่เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นเลิศ	438
ความหมายเบนซ์มาร์กและเบนซ์มาร์กกิ้ง	438
แหล่งที่มาของความหมายเบนซ์มาร์ก	439
ความเป็นมาของเบนซ์มาร์กกิ้ง	440
ประเภทเบนซ์มาร์กกิ้ง	441
กระบวนการเบนซ์มาร์กกิ้ง	443
ข้อพึงปฏิบัติในการทำเบนซ์มาร์กกิ้ง	448
ตอนที่ 8 ผู้ตาม: คุณลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาล	451
30 ผู้ตามที่มีประสิทธิผล	452
ความหมายผู้ตามและภาวะผู้ตาม	452
ความสำคัญของผู้ตาม	453
รูปแบบผู้ตาม	454
คุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผล	456
บรรณานุกรม	467

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	ตัวป้อน กระบวนการจัดการ และผลผลิต
2	ทฤษฎีระบบ
3	การผสมผสานระหว่างจุดแข็งในหลักการจัดการของประเทศสหรัฐอเมริกา และจุดแข็งในหลักการจัดการของประเทศญี่ปุ่นเป็นทฤษฎีซี
4	แนวคิดและทฤษฎีการจัดการตั้งแต่ศตวรรษที่ 18-21
5	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพยาบาลในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
6	การประสานพลังของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลเพื่อร่วมกัน พัฒนาองค์การพยาบาลสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
7	แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)
8	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
9	ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
10	หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล
11	หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
12	ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ
13	กระบวนการบริหารสินทรัพย์
14	โครงสร้างองค์การแบบตำแหน่งหลักและตำแหน่งช่วย
15	โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

ภาพที่		หน้า
16	โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่	110
17	องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge	120
18	วงล้อการเรียนรู้	121
19	องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt	122
20	วงจรเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ การเปลี่ยนพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงองค์การ	123
21	องค์ประกอบการเรียนรู้สำหรับพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	124
22	การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	125
23	ขั้นตอนการจัดการความรู้	128
24	SECI Model	129
25	เทคโนโลยีสำหรับใช้พัฒนาองค์การพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	131
26	ลักษณะองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศตามเกณฑ์ Sentell	137
27	ลักษณะองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย	141
28	กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	151
29	มิติประเมินความสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์	157
30	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาลแบบครบวงจร	160
31	กระบวนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล	164
32	กระบวนการคัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าปฏิบัติงาน	203
33	ลักษณะการทำงานของบุคคล	210

34	กระบวนการพัฒนานุเคราะห์พยาบาล	219
35	บันไดวิชาชีพพยาบาลสายวิชาชีพ สังกัดภาครัฐตามระบบการตำแหน่ง	228
36	ผลของนโยบายการปฏิรูประบบสุขภาพต่อการลาออกจากวิชาชีพพยาบาล	243
37	ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพงาน	245
38	สมการคณิตศาสตร์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน	269
39	ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์	270
40	ทฤษฎีสองปัจจัย	271
41	เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และทฤษฎีอีอาร์จี	272
42	เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ทฤษฎี 2 ปัจจัย ทฤษฎีอีอาร์จี และทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์	274
43	หลักการทฤษฎีความคาดหวัง	275
44	พฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum and Schmidt	289
45	พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ	291
46	โมเดลพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler	294
47	ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงาน	296
48	พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard	297
49	ทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 จนถึงศตวรรษที่ 21	307
50	ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น	309

ภาพที่	หน้า
51	ความเชื่อมโยงระหว่างหน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาล 311
52	สัดส่วนหน้าที่แต่ละด้านของผู้บริหารการพยาบาลแต่ละระดับ 311
53	สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 322
54	แรงขับเคลื่อนและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 329
55	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 330
56	โมเดลกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง 337
57	หลักการเลือกรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 342
58	รูปแบบการตัดสินใจของ Renolds 342
59	กระบวนการตัดสินใจ 346
60	แผนภูมิแก๊งปลาชั้นระบุปัญหา 347
61	แบบแผนการติดต่อสื่อสาร 359
62	กระบวนการติดต่อสื่อสาร 359
63	สัดส่วนสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลแต่ละระดับ 369
64	ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจ 389
65	องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล 403
66	ขั้นตอนการสร้างทีมงานชั้นนำตนเอง 420
67	การประเมินคุณภาพตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ 429
68	ช่องว่างระหว่างบริการพยาบาลที่ได้รับ 430
	และบริการพยาบาลตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ