



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ และศึกษาลักษณะของตัวประกอบสำคัญ ด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจำนวน 164 คน และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทั่วประเทศจำนวน 487 คน รวมจำนวน 651 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบวัดระดับความสำคัญ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 81 ข้อ จำแนกเป็นสมรรถนะ 7 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนจำนวน 7 ข้อ ด้านการจัดระบบงานจำนวน 8 ข้อ ด้านการอำนวยความสะดวกจำนวน 14 ข้อ ด้านการควบคุมจำนวน 9 ข้อ ด้านวิชาการจำนวน 10 ข้อ ด้านการตลาดบริการพยาบาลจำนวน 11 ข้อ ด้านภาวะผู้นำจำนวน 22 ข้อ แบบวัดได้ผ่านการตรวจสอบหาความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน คำนวณหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS<sup>X</sup> คำนวณหาค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะรายข้อ และวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก และหมุนแกนตัวประกอบแบบออร์โธโกนอลด้วยวิธีแวนเดอร์เวอริง

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. ผลการประเมินสมรรถนะรายข้อของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

จากลักษณะต่าง ๆ ของสมรรถนะย่อยของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่เสนอให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลประเมินว่า สมรรถนะใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผลปรากฏว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีความเห็นว่า สมรรถนะในแต่ละด้านนั้นมีความสำคัญตั้งแต่ระดับมากถึงมากที่สุดกล่าวคือ สมรรถนะในแต่ละข้อมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.81-4.70 และแต่ละตัวประกอบมีการกระจายของข้อมูลแตกต่างกันพอสมควร

## 2. ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ พบว่า มีตัวประกอบที่สำคัญ 8 ตัวประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนและจัดระบบงาน 3) การตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง 4) วิชาการ 5) การอำนวยการ 6) การควบคุม 7) การวางแผนกลยุทธ์ 8) การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล โดยเรียงลำดับจากค่าผลรวมความแปรปรวนของตัวประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งตัวประกอบทั้ง 8 มีค่าความแปรปรวนตัวประกอบรวมกัน 46.81 คิดเป็นร้อยละ 57.81 และในแต่ละตัวประกอบสามารถอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

1. ตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีค่าแปรปรวนของตัวประกอบ เท่ากับ 31.90340 คิดเป็นร้อยละ 39.4 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 18 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบด้านภาวะผู้นำของตัวแปร พบว่า ตัวแปรดังกล่าวอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือเป็นแหล่งรวมของตัวแปรและกลุ่มตัวแปร 5 กลุ่ม ได้แก่

1.1 ตัวแปรที่อธิบายถึงการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ 70. เมื่อลูกน้องท้อแท้หมดกำลังใจ ก็สามารถกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดกำลังใจขึ้นมาใหม่ เกิดความกระตือรือร้น อยากทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนทำงานมากกว่าที่คิดไว้ (เช่น พูดและทำให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มองว่าลูกน้องเป็นคนเก่ง และเป็นคนดี ทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นว่าเขาจะสามารถทำงานได้สำเร็จ)

1.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่อธิบายมี 4 ตัวแปร คือ

ข้อ 72. ค้นหาระดับความต้องการของลูกน้องแต่ละคน แล้วทำให้ลูกน้องอยากบรรลุความต้องการที่สูงกว่าเก่า(ตามระดับความต้องการของมาสโลว์) แล้วเปิดโอกาส ให้ลูกน้องได้บรรลุความต้องการนั้น ๆ (เช่น ทำให้ลูกน้องซึ่งแต่เดิมทำงานเพียงเพื่อเงินเดือนในการยังชีพ เกิดความต้องการที่จะทำงานให้มีชื่อเสียง มีความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น)

ข้อ 76. ปลุกฝังค่านิยมให้ลูกน้องยึดถือในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง (เช่น ความสามัคคี ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความเสียสละอุทิศตน ความขยันหมั่นเพียร ความเมตตา เป็นต้น)

ข้อ 63. ยึดถือความเป็นธรรม (เน้นการให้บริการแก่ผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มเสี่ยง) และความยุติธรรมในสังคม (การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การให้ ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจ) แล้วปลุกฝังจริยธรรมนี้ให้ลูกน้องยึดถือเช่นเดียวกับตน



ข้อ 71. ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม วิธีปฏิบัติ การแก้ปัญหา) แบบดั้งเดิม ไปสู่วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคใหม่ ใน ปัจจุบัน (เช่น เปลี่ยนผู้รับบริการจากผู้ขอ เป็นผู้อุปการะคุณ เปลี่ยนกลยุทธ์จากตั้งรับ ไปสู่เชิงรุก เป็นต้น)

1.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้นำบารมี พบว่าตัวแปรดังกล่าวสามารถ อธิบายถึงการเป็นผู้นำบารมีด้านที่สำคัญ คือ ด้านการประพฤติปฏิบัติตามทศพิธราชธรรม ด้านคุณลักษณะ และสมรรถนะส่วนบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ด้านทักษะการนิเทศ

1.3.1 ด้านการประพฤติปฏิบัติตามทศพิธราชธรรม ตัวแปรที่อธิบาย คือ

ข้อ 68. ใช้ทศพิธราชธรรมในการสร้างความรู้รักสามัคคี และความสงบร่มเย็นให้เกิดขึ้นในหมู่มวลน้อง (ได้แก่ การให้ ประพฤติแต่สิ่งดีงาม เสียสละ ประโยชน์สุขส่วนตน ซื่อตรงจริงใจ อ่อนโยนเสมอต้นเสมอปลาย พากเพียร ไม่โกรธ ไม่กดขี่ เบียดเบียนลูกน้อง ไม่ทำผิดจากทำนองครองธรรม)

ข้อ 65. เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ไกลชิดลูกน้อง ทำให้ลูกน้องอบอุ่น สบายใจเมื่อเข้าใกล้

ข้อ 69. รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติ ยอมรับความสามารถของลูกน้อง และเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข้อ 64. พากเพียร อดทน เมื่อจะทำการใดก็ทำงานสำเร็จ ทำอย่างต่อเนื่องไม่ลดละ ไม่ยอมพ่ายแพ้ต่ออุปสรรคใด ๆ ในที่ทำงาน

ข้อ 80. มีน้ำใจ เป็นผู้ให้

1.3.2 ด้านคุณลักษณะและสมรรถนะส่วนบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ตัวแปรที่อธิบาย คือ

ข้อ 79. มีสังคมดี มีกาลเทศะ ควบคุมอารมณ์ได้หนักแน่น อดทนอดกลั้น

ข้อ 66. กล้าหาญ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าพูด พูดจริง ทำจริง กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

ข้อ 78. กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองให้ทันสมัย ทันทต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา

ข้อ 81. มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานในภาวะขาดแคลนทรัพยากร (เช่น การจัดอันดับความสำคัญของปัญหา สร้างเครือข่ายเพื่อร่วมใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่น ทั้งรัฐและเอกชน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น)

### 1.3.3 ทักษะด้านการนิเทศ ตัวแปรที่อธิบาย คือ

ข้อ 77. ยึดหยุ่น (แต่ไม่เสียหลักการ) ทำให้ลูกน้องเกิดความคล่องตัวในการทำงาน

### 1.4 ตัวแปรที่อธิบายถึงการปฏิบัติต่อลูกน้อง ตัวแปรที่อธิบาย คือ

ข้อ 67. พัฒนาลูกน้องให้มีทักษะ และมีความสามารถที่จะดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ๆ (เช่น ฝึกอบรมเป็นที่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ ให้ข้อมูลข่าวสาร บอกปัญหา แนะนำวิธีทำงาน ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้ทำให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น)

1.5 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางบวกและทางลบ อย่างเหมาะสม ตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางบวก คือ

ข้อ 73. ให้การเสริมแรงเมื่อลูกน้องทำดี หรือพยายามทำดี แต่ไม่สำเร็จ (เช่น แสดงท่าที่ยอมรับ ชมต่อน้า ยกย่องในที่ประชุม ให้รางวัล หรือความดีความชอบอันควรแก่ความพยายามของลูกน้อง เป็นต้น)

ตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางลบ คือ

ข้อ 75. ว่ากล่าวตักเตือนเมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาด ความผิดพลาดวินัยของลูกน้อง จะกระทำด้วยเหตุผลและเมตตาธรรมเป็นหลัก

2. ตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ เท่ากับ 3.62936 คิดเป็นร้อยละ 4.5 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 11 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบด้านการวางแผนและการจัดระบบงานของตัวแปร พบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม ได้แก่

### 2.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดระบบงาน ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ 9. จัดทำโครงสร้างการบริหาร โดยการจัดทำสายการบังคับบัญชา การกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ชัดเจน

ข้อ 8. วิเคราะห์งาน แบ่งหน่วยงานและจัดวางความสัมพันธ์ของระบบงานภายในฝ่ายการพยาบาล

ข้อ 13. ปรับปรุงระบบการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลให้มีความอิสระ คล่องตัว สอดคล้องกับหน่วยงานหลัก

ข้อ 6. ปรับปรุงแผนงาน และกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสมทันการอยู่เสมอ

ข้อ 10. จัดทำแบบพรรณงาน เพื่อกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่รับผิดชอบ ของบุคลากรพยาบาลทุกตำแหน่ง



ข้อ 5. จัดทำแผนงบประมาณ และแผนอัตรากำลังของฝ่ายการพยาบาลให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการได้

ข้อ 1. รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ใช้มาใช้ในการวางแผนงาน

2.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดการด้านบุคคล ตัวแปรที่อธิบาย คือ

ข้อ 12. กำหนดระเบียบ และกฎเกณฑ์ในการบริหารบุคลากรพยาบาล การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การให้รางวัล การออกจากงานของบุคลากรพยาบาล

ข้อ 11. กำหนดความต้องการบุคลากร จัดอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลได้เหมาะสม เพียงพอสำหรับให้บริการแต่ละหน่วยงาน

ข้อ 7. เป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ของโรงพยาบาล

ข้อ 16. ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดการร่วมแรงร่วมใจ เต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย

3. ตัวประกอบสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ เท่ากับ 3.42142 คิดเป็นร้อยละ 4.2 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 14 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงของตัวแปร พบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการตลาด ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ 54. จัดบริการเสริม เพื่อเสนอทางเลือกแก่ผู้รับบริการในแผนกที่มีผู้รับบริการมากเกินไป (เช่น มีโทรทัศน์ วีดีโอให้ดู แจกเครื่องดื่ม มีหนังสือพิมพ์ให้อ่าน การนัดหมายล่วงหน้า มีร้านค้าและบริการอื่น ๆ)

ข้อ 55. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์บริการพยาบาลเพื่อให้ประชาชนรู้จักและมาใช้บริการพยาบาล (เช่น การบริการนอกสถานที่ การจัดนิทรรศการ การให้สุขศึกษาทางวิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ การจัดทำสไลด์ทัศนูปกรณ์ เป็นต้น)

ข้อ 59. กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดบริการพยาบาล (เช่น การหากกลุ่มผู้รับบริการใหม่ การติดตามเยี่ยมบ้านผู้ป่วยหลังการจำหน่ายจากโรงพยาบาล จัดบริการใหม่ ๆ เป็นต้น)

ข้อ 57. มีส่วนร่วมในการก

เสมอภาค และความเป็นธรรม

ข้อ 51. มีความรู้ ความเข้าใจ ในสภาพการแข่งขันในด้านอุตสาหกรรม การรักษาพยาบาล และสามารถกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับ บริการ(เช่น กลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านเทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ สถานที่ และ ราคาไม่แพง เป็นต้น)

ข้อ 56. นำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ประกอบการตัดสินใจใน การจัดบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ (เช่น การคำนวณความต้องการทรัพยากรใน อนาคตให้มีเพียงพอเมื่อจะใช้ และไม่เหลือตกค้าง การคำนวณจำนวนคิวที่เหมาะสมในการ รอคอย การคำนวณสัดส่วนจำนวนผู้มารับบริการ และจำนวนผู้ให้บริการที่เหมาะสม เป็นต้น)

ข้อ 58. พัฒนาและจัดบริการที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (เช่น บริการที่มีพยาบาลผู้เชี่ยวชาญด้านโรคหัวใจ โรคเรื้อรัง อุบัติเหตุ ผู้ป่วยภาวะวิกฤติ เป็นต้น )

ข้อ 52. พัฒนามาตรฐานบริการพยาบาลที่ใช้ความคาดหวัง ความ ต้องการของผู้รับบริการเป็นเกณฑ์ (เช่น การมีอัยยาศัย ความเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ ความเต็มใจที่จะให้บริการ ความสะอาด ความรวดเร็ว เป็นต้น)

ข้อ 50. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และปรับปรุง พัฒนาบริการใหม่ๆ ให้ ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม

ข้อ 53. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดึงดูดใจ สร้างความเชื่อถือ แก่ผู้รับบริการ (เช่นอาคารสถานที่สะอาด สวยงาม เทคโนโลยีทันสมัย พยาบาลแต่งกาย สะอาด สวยงาม มีเจ้าหน้าที่เพียงพอ เป็นต้น)

ข้อ 61. ใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ ภาพ เพลงปลุกใจ หรือบทกลอนใน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงไปสู่ลูกน้อง เพื่อให้ทุกคนยอมรับ และยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

ข้อ 60 ริเริ่มในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการบอกสภาพที่ไม่ พึงประสงค์ในปัจจุบันและสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ฝ่ายการพยาบาลควรจะเป็นในอนาคต และ กำหนดกลยุทธ์ในยุคใหม่ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

ข้อ 62. ใช้สุขภาพดีถ้วนหน้าในปี 2543/คุณภาพชีวิต เป็นจุดหมาย ในการทำงานของบุคลากรทุกคนในฝ่ายการพยาบาล

ข้อ 74. บอกลูกน้องว่า ถ้าทำงานสำเร็จเขาจะได้รับรางวัล หรือความ ดี ความชอบอะไร และเปิดโอกาสให้ลูกน้องเลือกรางวัล หรือความดีความชอบ และชี้แนะวิธี ที่จะทำงานให้สำเร็จ ขจัดอุปสรรคและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ลูกน้องสามารถทำงานได้ สำเร็จ



4. ตัวประกอบสมรรถนะด้านวิชาการ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ เท่ากับ 2.02153 คิดเป็นร้อยละ 2.5 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 8 ตัวแปร เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบ 2 กลุ่ม ได้แก่

4.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการทําวิจัย ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ 44. สามารถทําวิจัยได้

ข้อ 49. ริเริ่มส่งเสริมให้มีการวิจัยทางการตลาด (เช่น ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และค้นหาสาเหตุที่ทำให้บริการไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นต้น)

ข้อ 43. ริเริ่ม ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการทําวิจัยเพื่อพัฒนางานบริการพยาบาล

ข้อ 45. นำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านบริหารบริการและวิชาการ

4.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ 46. มีความรู้ เชี่ยวชาญด้านการพยาบาลในสาขาใด สาขาหนึ่งอย่างลึกซึ้ง

ข้อ 48. เขียนตำรา บทความทางวิชาการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ

ข้อ 47. นำเสนอผลงานทางวิชาการได้

ข้อ 41. เป็นครู ผู้ฝึก ที่ปรึกษาในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการพยาบาลแก่พยาบาลผู้มีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต

5. ตัวประกอบสมรรถนะด้านการอํานวยการ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 1.86844 คิดเป็นร้อยละ 2.3 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 10 ตัวแปร เมื่อจําแนกการอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบด้านการอํานวยการของตัวแปร พบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของตัวแปรและกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม ได้แก่

5.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการทํางานให้สำเร็จโดยผ่านผู้อื่น ตัวแปรที่อธิบายคือ

ข้อ 17. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน แต่ละคน

ข้อ 23. จัดสิ่งอํานวยความสะดวกให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของลูกน้อง

ข้อ 18. ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความสะดวก และคล่องตัวในทํางาน

ข้อ 22. เป็นที่ปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

- 5.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรที่อธิบายคือ  
 ข้อ 25. ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสาร 2 ทางที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาล กับบุคลากรพยาบาล
- ข้อ 19. จัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม ในฝ่ายการพยาบาล และฝ่ายอื่น ๆ
- ข้อ 26. สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
- ข้อ 27. นำการประชุม และควบคุมการประชุมได้
- 5.3 ตัวแปรที่อธิบายถึงการเจรจาต่อรอง ตัวแปรที่อธิบายคือ  
 ข้อ 20. เจรจาต่อรองเพื่อรักษาประโยชน์อันชอบธรรม ของฝ่ายการพยาบาล
- 5.4 ตัวแปรที่อธิบายถึงพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม ตัวแปรที่อธิบายคือ  
 ข้อ 21. เมื่อถูกละเมิดสิทธิ์ ก็แสดงออกอย่างเหมาะสมในการรักษาสีทธิของฝ่ายการพยาบาล
6. ตัวประกอบสมรรถนะด้านการควบคุม มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 1.42074 คิดเป็นร้อยละ 1.6 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 9 ตัวแปรคือ
- ข้อ 30. จัดทำมาตรฐานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ (มาตรฐานโครงสร้าง มาตรฐานกระบวนการ และมาตรฐานผลลัพธ์)
- ข้อ 32. ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ
- ข้อ 33. จัดทำรูปแบบการตรวจสอบระบบงานด้านต่าง ๆ ภายในฝ่ายการพยาบาล
- ข้อ 31. จัดทำรูปแบบการประกันคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างครบวงจร
- ข้อ 34. กำหนดเกณฑ์และหาวิธีที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบ และ การดำเนินการทางวินัย
- ข้อ 35. จัดทำระบบควบคุมการใช้ทรัพยากร เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ข้อ 24. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดปัญหา ตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว เหมาะสม
- ข้อ 29. นิเทศลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละคน และแต่ละสถานการณ์
- ข้อ 38. จัดระบบรายงานผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และการปรับปรุงแก้ไข



7. ตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ เท่ากับ 1.31793 คิดเป็นร้อยละ 1.6 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 4 ตัวแปร คือ

ข้อ 15. สร้างเครือข่าย หรือแนวร่วมบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการในองค์การพยาบาล

ข้อ 5. ใช้ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการระบาดมาวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของฝ่ายการพยาบาล

ข้อ 14. จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงตลอดทั้งองค์กร

ข้อ 4. ระดมบุคลากรทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ กำหนดแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล แผนพัฒนาสาธารณสุข และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และความคาดหวังของประชาชน

8. ตัวประกอบสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ เท่ากับ 1.24119 คิดเป็นร้อยละ 1.5 ประกอบด้วยตัวแปรที่บรรยายจำนวน 4 ตัวแปร คือ

ข้อ 39. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรพยาบาลทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง (เช่น การจัดประชุมวิชาการ ฝึกอบรมทั้งระยะสั้น ระยะยาว ศึกษาต่อเนื่อง ดูงาน ฯลฯ)

ข้อ 40. จัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการ (เช่น การจัดประชุมวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการพยาบาล จัดหา จัดทำตำรา คู่มือ วารสาร โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น)

ข้อ 42. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการจัดโปรแกรมการศึกษาอบรมดูงานทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่นักศึกษา

ข้อ 36. ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีวินัย ยึดถือระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 กลุ่ม คือ 1) ด้านภาวะผู้นำ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบสูงสุด คือ 31.90 2) ด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 3.63 3) ด้านการตลาดบริการพยาบาล และการเปลี่ยนแปลง มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 3.42 4) ด้านวิชาการ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 2.02 5) ด้านการอำนาจการ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.87 6) ด้านการควบคุม มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.42 7) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.32 8) ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.24

เมื่อพิจารณาผลการวิจัย ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ พบว่า ตัวประกอบสมรรถนะทั้ง 8 กลุ่ม มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก หมุนแกนตัวประกอบแบบออร์โธโกนอลด้วยวิธีแวนแมกซ์ที่สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวประกอบทุกตัวแปรได้ครบถ้วน ซึ่งตัวประกอบหลัง ๆ จะอธิบายค่าความแปรปรวนได้น้อยลงตามลำดับ และทุกตัวประกอบที่ได้เป็นอิสระต่อกัน ไม่มีความสัมพันธ์กัน (ดิเรก ศรีสุข, 2529 ; สุขชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2537)

ตัวประกอบทั้ง 8 ตัวประกอบ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบรวมกัน 46.81 คิดเป็นร้อยละ 57.81 ผลการวิจัยนี้ทำให้มองเห็นภาพรวมสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในยุคปัจจุบันว่า ยังคงสอดคล้องกับผลการศึกษาระดับผู้นำของ Stogdil (Stogdil in Bass, 1980) ที่ได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945-1970 ไปวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่น ๆ ตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ 1) ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ซึ่งตรงกับตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของการวิจัยนี้ 2) ทักษะทางการจัดการ (Managerial skills) ตรงกับตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน การอำนาจการและการควบคุมของการวิจัยนี้ 3) ทักษะทางสติปัญญา (Conceptual skills) ตรงกับตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านวิชาการของการวิจัยนี้ 4) ทักษะทางเทคนิค ตรงกับสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ของการวิจัยนี้



เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาวิจัยของ MacKenzie (1965) ที่ได้ศึกษาภาระงานของผู้บริหาร พบว่าตรงกันและครอบคลุมทุกสมรรถนะ ยกเว้น 1 สมรรถนะที่ค้นพบในการวิจัยนี้แต่ไม่ปรากฏในผลการวิจัยของ MacKenzie คือ สมรรถนะด้านการตลาด เพราะเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญมากขึ้น ภายหลังจากล่มสลายของพรรคคอมมิวนิสต์ในสหภาพโซเวียตรัสเซีย

เมื่อพิจารณาปริมาณของสมรรถนะที่ผู้บริหารต้องมีจากการศึกษาของ MacKenzie พบว่า ตรงกับผลการวิจัยนี้เช่นกัน กล่าวคือ MacKenzie พบว่าความมากน้อยของสมรรถนะเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำ การคิด และการจัดการ ผลการวิจัยนี้ยังตรงกับผลการวิจัยของ Smith (1993) ที่ได้ศึกษาทักษะ และพฤติกรรมเฉพาะอย่างที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาล ตามแนวคิดของ Katz พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลควรมีทักษะ ความสามารถต่อไปนี้คือ 1) ทักษะด้านความคิด ซึ่งตรงกับตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงานของการวิจัยนี้ 2) ทักษะด้านมนุษย์ ซึ่งตรงกับตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ และด้านการอำนวยความสะดวก 3) ทักษะด้านเทคนิค ซึ่งตรงกับตัวประกอบสมรรถนะด้านการควบคุม

## 2. ตัวแปรที่อธิบายลักษณะตัวประกอบที่สำคัญ

2.1 ตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบสูงที่สุดคือ 31.90 คิดเป็นร้อยละ 39.4 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.53325 - 0.72695 จำนวน 18 ตัวแปร

ผลการวิจัยนี้ตรงกับผลการวิจัยของ จันทรเพ็ญ พาหงษ์ (2538) ที่พบว่าตัวประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าตึกมีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบสูงสุดเช่นกันคือ 56.26 คิดเป็นร้อยละ 51.1 ต่างกันแต่ว่า ค่าความแปรปรวนของตัวประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของการวิจัยนี้ มีค่าร้อยละ 39.4 ของความแปรปรวนของตัวประกอบทั้งหมด น้อยกว่าค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ศึกษาโดยจันทรเพ็ญ พาหงษ์ ซึ่งหมายความว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องใช้สมรรถนะภาวะผู้นำมากกว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล สัดส่วนตัวประกอบของภาวะผู้นำที่ได้จากการวิจัยนี้ และผลการศึกษาวิจัยของจันทรเพ็ญ พาหงษ์ (2538) สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะภาวะผู้นำร้อยละ 36 และผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะภาวะผู้นำร้อยละ 51 (Mahoney, Jerdee, and Carroll, 1965; Mejia, Joseph, McCann, and Page, 1985; Draph, 1993 quoted in Bulin, 1995) ปรากฏการณ์นี้ Bulin (1995) อธิบายว่า เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง และ

ระดับกลาง (หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล) ใช้เวลามากในการวางแผนและควบคุม ส่วนหัวหน้างานระดับต้น (หัวหน้าตึก) ใช้เวลาในการนำ (Leading) มากขึ้น ใช้เวลาในการวางแผนน้อยลง ผลการวิจัยนี้จึงสามารถยืนยันได้ว่า แม้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะใช้ภาวะผู้นำน้อยกว่าพยาบาลหัวหน้าตึก แต่ตัวประกอบภาวะผู้นำ ก็ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล มากกว่าสมรรถนะใด ๆ

เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะของตัวประกอบด้านภาวะผู้นำของตัวแปร พบว่าตัวแปรดังกล่าวอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือเป็นแหล่งรวมของตัวแปรและกลุ่มตัวแปร 5 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรที่อธิบายถึงการสร้างแรงบันดาลใจ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้นำการปฏิบัติต่อลูกน้อง และกลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางบวกและทางลบอย่างเหมาะสม

2.1.1 ตัวแปรที่อธิบายถึงการสร้างแรงบันดาลใจ จากผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่าตัวประกอบที่ 1 ตัวแปรที่อธิบายถึงการสร้างแรงบันดาลใจ คือ เมื่อลูกน้องท้อแท้หมดกำลังใจ ก็สามารถกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดกำลังใจขึ้นมาใหม่ เกิดความกระตือรือร้น อยากทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนทำงานมากกว่าที่คิดไว้ (เช่น พุดและทำให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มองว่าลูกน้องเป็นคนเก่ง และเป็นคนดี ทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นว่าเขาจะสามารถทำงานได้สำเร็จ) นับเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดในตัวประกอบภาวะผู้นำ เพราะมีค่าน้ำหนักของตัวประกอบสูงสุด คือ 0.72695

เหตุที่ตัวแปรนี้มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสูงสุดในตัวประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นเพราะลักษณะงานของพยาบาลเป็นงานที่ต้องเสียสละประโยชน์สุขส่วนตน อุทิศตน ต้องรับผิดชอบสูง เหนื่อยหน่ายง่าย ค่าตอบแทนทางราชการต่ำ ในขณะที่ค่าตอบแทนภาคเอกชนสูง ทั้งยังไม่ค่อยก้าวหน้าเท่าที่ควร ทำให้พยาบาลย้ายออกจากโรงพยาบาลรัฐ หรือละทิ้งวิชาชีพ จากการสำรวจของสภาการพยาบาล (2534) พบว่าในปี พ.ศ. 2534 พยาบาลลาออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.1 และในปี 2536 คาดว่าพยาบาลจะลาออกเพิ่มเป็นร้อยละ 20 ทำให้พยาบาลที่ยังคงอยู่ต้องทำงานหนักเพิ่มขึ้น อันเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้พยาบาลที่ยังอยู่ต้องลาออก โอน หรือย้าย ตามไปด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดภาวะขาดแคลนพยาบาลชั้นวิกฤติ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่ง Bass (1987 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534) อธิบายว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นเรื่องที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือลูกน้อง โดยการเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ลูกน้องร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และใช้ความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ Bass ได้วิเคราะห์ตัวประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ในทัศนคติของ Yulk, (Yulk & Van Fleet, 1982 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534) การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นเมื่อ ใครคนหนึ่งถูกให้ทำงานที่ต้องแสดงออกถึงอุดมการณ์และค่านิยมโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่ทำเพื่อกลุ่มองค์กร ประเทศชาติ และโลก ผู้ที่ทำงานเช่นนี้ได้จะต้องได้รับการปลุกฝังค่านิยมว่า สิ่งที่เขาทำอยู่เป็นสิ่งที่ดี ถูกต้อง ยุติธรรม มีค่าควรแก่การเสียสละ และผู้นำจำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจ หากงานนั้นซับซ้อน ยากต่อการบรรลุจุดหมาย ผู้ตามขาดประสบการณ์ มีความเครียดสูง หมดกำลังใจที่จะทำงาน เพราะงานไม่ก้าวหน้า รู้สึกไม่แน่ใจ ในความปลอดภัยในการทำงาน หรือเมื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามเกิดความแน่วแน่ที่จะปฏิบัติ เช่น เกิดความกระตือรือร้น เสียสละ และริเริ่ม

เนื่องจากลักษณะงานของพยาบาล และสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีลักษณะสอดคล้องกับลักษณะที่ Yulk ได้อธิบายไว้ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์นี้จึงพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญสูงสุด ในตัวประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ

2.1.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่อธิบายมี 4 ตัวแปรคือ คำนวณระดับความต้องการของลูกน้องแต่ละคน แล้วทำให้ลูกน้องอยากบรรลุความต้องการที่สูงกว่าเก่า ปลุกฝังค่านิยมให้ลูกน้องยึดถือในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ยึดถือความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม แล้วปลุกฝังจริยธรรมนี้ให้ลูกน้องยึดถือ เช่นเดียวกับตน และริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมในปัจจุบัน

การอธิบายภาวะผู้นำของตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ ครอบคลุมชัดเจน เป็นไปตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534) ซึ่ง Burns ได้ใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีอธิบายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมจุดหมายปลายทาง (End values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเป็นธรรม สิทธิมนุษยชน สันติภาพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ โกรธเกลียด อิจฉาริษยา เป็นต้น

การคำนวณระดับความต้องการของลูกน้องแต่ละคนแล้วทำให้ลูกน้องอยากบรรลุความต้องการที่สูงกว่าเก่า จะทำให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทราบว่าการต้องการของพยาบาลอยู่ในระดับใด เพราะหากอยู่ในระดับต่ำ จะทำให้พยาบาลมุ่งแต่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนซึ่งจะไม่สามารถเสียสละอุทิศตนได้ตามลักษณะของวิชาชีพ Burns (1975 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534) อธิบายว่า ในภาวะเช่นนี้ ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ตามอยากบรรลุความต้องการที่สูงขึ้น เช่น ถึงขั้นความต้องการทาง

สังคม หรือการบรรลุความสำเร็จ นั่นคือ แทนที่จะทำงานเพื่อให้ได้เงินมาตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก็จะไม่อดทนทำงานเพื่อให้ได้รับการยกย่องว่าเป็นพยาบาลดีเด่น จนถึงขั้นใช้ความพยายามในการค้นหา หรืออุทิศตนเพื่อมนุษยชาติอย่างแท้จริง โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

ส่วนตัวแปรอีก 3 ตัว คือ 1) การปลูกฝังค่านิยมให้ลูกน้อง ยึดถือในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง (เช่น ความสามัคคี ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความเสียสละ อุทิศตน ความขยันหมั่นเพียร เมตตา กรุณา เป็นต้น) 2) ยึดถือความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม แล้วปลูกฝังจริยธรรมนี้ให้ลูกน้องยึดถือ เช่นเดียวกับตนและ 3) ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การแบบดั้งเดิมไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมในปัจจุบัน ทั้ง 3 ตัวแปรนี้มีความต่อเนื่องกัน ตัวแปรตัวแรกเป็นค่านิยมวิธีปฏิบัติ (Modal values) ตัวแปรที่ 2 เป็นค่านิยมจุดหมายปลายทาง (End values) ถ้าผู้นำถ่ายทอดและปลูกฝังค่านิยมจนผู้ตามยึดถือค่านิยมเหล่านี้ได้ ค่านิยมเหล่านี้จะไปกำหนดบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้ตามจะปฏิบัติตามที่ค่านิยมบงการโดยไม่คำนึงถึงสิ่งล่อใจและไม่จำเป็นต้องมีใครเห็น (Burns 1978 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) Mahler (1988 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมมาก เขาถือว่าการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงระดับค่านิยมภายใต้ปรัชญาสาธารณสุขมูลฐาน เป็นความจำเป็นเบื้องต้น องค์การอนามัยโลก ภายใต้การนำของ Mahler ได้ก่อตั้งระบบค่านิยมสุขภาพดีถ้วนหน้าขึ้น เพื่อให้เป็นผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้า ยึดถือและถ่ายทอดแก่ผู้ตาม เช่น สิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรม ความยุติธรรมในสังคม เป็นต้น โดยองค์การอนามัยโลก (1989 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) อธิบายว่า เมื่อคนยึดค่านิยม ค่านิยมจะกลายเป็นจุดหมาย (Goal) ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจหรือระบบความเชื่อ ซึ่งจะเป็แรงขับ ทำให้คนเกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อคนมีค่านิยมคนก็สามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO 1988 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ดังนั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงต้องคิดค้นและก่อตั้งระบบค่านิยม แล้วถ่ายทอดและปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมของพยาบาลได้ ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติได้ เพราะเป็นส่วนที่ถูกควบคุมโดยค่านิยม

2.1.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้นำบารมี พบว่า ตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายถึงการเป็นผู้นำบารมี ด้านที่สำคัญ คือ ด้านการประพฤติปฏิบัติ ตามทศพิธราชธรรม ด้านคุณลักษณะและสมรรถนะส่วนบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ด้านทักษะการนิเทศ



2.1.3.1 ด้านการประพฤติปฏิบัติตามทศพิธราชธรรม ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ ใ้ทศพิธราชธรรมในการสร้างความรู้รักสามัคคี และความสงบร่มเย็นให้เกิดขึ้นในหมู่มุขน้อง ตัวแปรที่อธิบายถึงมัททวะ ได้แก่ ความเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ไกล่ชิด ลูกน้อง ทำให้ลูกน้องอบอุ่นสบายใจเมื่อเข้าใกล้ รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติ ยอมรับความสามารถของลูกน้องและเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวแปรที่อธิบายถึงตบะ ได้แก่ พากเพียร อดทน เมื่อจะทำสิ่งใดก็ทำงานสำเร็จ ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ลดละ ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคใด ๆ ในการทำงาน ตัวแปรที่อธิบายการบริจาต ได้แก่ มีน้ำใจ เป็นผู้ให้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลุ่มตัวแปรในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงลักษณะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำบารมี หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพนิดา ดามาพงศ์ (2534)

2.1.3.2 ด้านคุณลักษณะ และสมรรถนะส่วนบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ตัวแปรที่อธิบาย ได้แก่ มีสังคมดี มีกาลเทศะ ควบคุมอารมณ์ได้ หนักแน่น อดทน อดกลั้น กล้าหาญ กล้าเสี่ยง กล้าพูด กล้าคิด พูดจริง ทำจริง กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองให้ทันสมัย ทันทต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานในภาวะขาดแคลนทรัพยากร กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะและแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง เพราะเมื่อลูกน้องรักขึ้นชอบผู้นำ ลูกน้องก็จะยึดผู้นำเป็นแบบอย่าง ซึ่งทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าทั่วโลก ที่ได้ประชุมอภิปรายทางเทคนิคที่องค์การอนามัยโลกจัดขึ้นเมื่อปี 1988 (WHO, 1988 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) และผลการวิจัยของ Bass (1985 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534)

2.1.3.3 ทักษะด้านการนิเทศ ตัวแปรที่อธิบาย ได้แก่ ยืดหยุ่น(แต่ไม่เสียหลักการ) ทำให้ลูกน้องเกิดความคล่องตัวในการทำงาน ลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะของผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและเน้นทั้งงาน และถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับที่ Yuki (1989) ได้ศึกษาพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์กับลูกน้อง

2.1.4 ตัวแปรที่อธิบายถึงการปฏิบัติต่อลูกน้อง ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ พัฒนาลูกน้องให้มีทักษะและความสามารถที่จะดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ๆ คือ การพัฒนาให้ลูกน้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Bass and Avolio (1990 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) เรียกกระบวนการนี้ว่า Falling domino effect โดยที่ลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นวัดจากผลผลิตที่ได้ และจากการเปลี่ยนแปลงลูกน้องให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำจริยธรรม ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม (Burns 1978 ; Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534)

2.1.5 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางบวกและทางลบอย่างเหมาะสม ตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางบวก ได้แก่ ให้การเสริมแรงเมื่อลูกน้องทำดี หรือพยายามทำดีแต่ไม่สำเร็จ การเสริมแรงโดยการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารมีผลให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิผล ผลการศึกษาวิจัยที่ยืนยัน คือ การศึกษาวิจัยของ Hunt and Shuler in Bass, (1985 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) และ Sims (1977 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ศึกษาพบว่า การยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือว่าลูกน้องทำงานดี ทำให้ลูกน้องเกิดความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ และยังทำให้ผู้นำมีอิทธิพลสูงขึ้นด้วย และจากการศึกษา การวิจัยของ Green and Podsakoff (1981 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) พบว่าการที่ผู้นำขาดความสามารถในการให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ลูกน้องทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พอใจอย่างผู้นำและจะต่อต้านองค์การด้วย สำหรับตัวแปรที่อธิบายถึงการเสริมแรงทางลบ ได้แก่ ว่ากล่าว ตักเตือนเมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาด ความผิดพลาดวินัยของลูกน้องจะกระทำด้วยเหตุผล และเมตตาธรรมเป็นหลัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเสริมแรงทางลบต้องไม่รุนแรง ไม่อาฆาต และต้องสมเหตุสมผล (พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ทั้งนี้เพราะการเสริมแรงทางลบเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาของลูกน้อง และโดยธรรมชาติแล้วทุกคนต้องการการยอมรับมากกว่าไม่ยอมรับ รวมทั้งการลงโทษจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Waldman et al, 1987 อ้างถึง พนิดา ดามาพงศ์, 2534)

2.2 ตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่า ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 3.63 คิดเป็นร้อยละ 4.5 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.45623 - 0.69825 จำนวน 11 ตัวแปร

การวางแผนและการจัดระบบงานเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เนื่องจากการวางแผนและการจัดระบบงานเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะการวางแผนและการจัดระบบงานจะช่วยให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์การสามารถ



คาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอย่างชัดเจน ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนและความสัมพันธ์ของการทำงานที่ทำให้การดำเนินงานทุกระดับสอดคล้องต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาล สอดคล้องกับ Bulin (1995) ที่อธิบายว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลามากในการวางแผนและจัดระบบงาน

เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน พบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดระบบงานและกลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดการด้านบุคคล

2.2.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดระบบงาน ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ จัดทำโครงสร้างการบริหารโดยจัดทำสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และการติดต่อสื่อสาร วิเคราะห์งาน แบ่งหน่วยงาน ปรับปรุงระบบการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลให้มีความอิสระคล่องตัว และ จัดทำแบบพรรณางาน กลุ่มตัวแปรดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ MacKenzie (1969) ที่กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยต้องรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของแผนงาน การจัดระบบงาน และจัดวางความสัมพันธ์ของงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

มีข้อสังเกตว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่า มีตัวแปรที่แสดงถึงความสามารถในการวางแผนของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ จัดทำแผนงบประมาณ และแผนอัตรากำลังของฝ่ายการพยาบาลให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามแผนงานในโครงการได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Erickson (1980) ที่พบว่าสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลให้ความสำคัญมากที่สุดคือเรื่อง งบประมาณ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะปัญหาที่ประสบอยู่ในปัจจุบันนี้เนื่องมาจากแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งการแข่งขันในเชิงธุรกิจบริการสุขภาพที่เพิ่มมากขึ้น การมีความรู้ในด้านการจัดทำแผนงบประมาณจะช่วยให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดการด้านบุคคล ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ กำหนดความต้องการบุคลากร จัดอัตรากำลังพยาบาลได้เหมาะสมเพียงพอสำหรับให้บริการแต่ละหน่วยงาน กำหนดระเบียบ และกฎเกณฑ์ในการบริหารบุคลากร พยาบาล การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การให้รางวัล การออกจากงานของบุคลากร พยาบาล ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดการร่วมแรงร่วมใจ เต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย สอดคล้องกับ WHO (1983) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาล ที่พบว่าผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการกำหนดความต้องการกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณภาพ และความสามารถในการกำกับให้เกิดการสร้างแรงจูงใจบุคลากร

2.3 ตัวประกอบสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่า ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 3.42 คิดเป็นร้อยละ 4.2 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.35669 - 0.67025 จำนวน 14 ตัวแปร

สมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง เป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยุคใหม่ ทั้งนี้เพราะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในฐานะผู้ควบคุมและจัดการให้บริการพยาบาลมีคุณภาพเป็นเลิศ จำเป็นต้องตระหนักและมองการณ์ไกล ในการพัฒนาบริการพยาบาลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และบริการพยาบาลแบบสมัยใหม่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องรักษา แนวคิด ตักดีศรี กลยุทธ์ ตลอดจนศาสตร์และศิลปะ ที่จะรักษาและควบคุม พัฒนาการวิชาชีพพยาบาล และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาบริการสุขภาพของสังคม ซึ่งจะเพิ่มความรุนแรงและยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ในทศวรรษหน้า เพื่อพยายามที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายรวม ที่ต้องการให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี และคุณภาพชีวิตที่ดีถ้วนหน้าในปี 2543

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีความสามารถด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง ในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาลและมาตรฐานวิชาชีพ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดีที่สุด (Koch and Fairly, 1993) โดยจะต้องมีวิธีการเพื่อดึงดูดและคงไว้ซึ่งผู้รับบริการ และควบคุมให้ผู้รับบริการมาใช้บริการได้ตามแผนด้านการตลาด

เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรพบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการตลาด และกลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2.3.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการตลาด ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ จัดบริการเสริม เพื่อสนองทางเลือกแก่ผู้รับบริการ กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกการตลาดบริการพยาบาล มีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมการรักษายาบาล จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดึงดูดใจ สร้างความเชื่อถือแก่ผู้รับบริการ และพัฒนามาตรฐานบริการพยาบาลโดยใช้ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการเป็นเกณฑ์ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) และแนวคิดของ พินดา ดามาพงศ์ (2538)

2.3.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ตัวแปรที่อธิบาย ได้แก่ ไซ้คำขวัญ สัญลักษณ์ บทกลอนในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ริเริ่มในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และใช้สุขภาพดีถ้วนหน้าในปี 2543/คุณภาพชีวิต เป็นจุดหมายในการทำงานของบุคลากรทุกคนในฝ่ายการพยาบาล บอกกลุ่กน่องว่าถ้าทำงาน



สำเร็จ เขาจะได้รับรางวัลหรือความดีความชอลอะไร และเปิดโอกาสให้ลูกน้องเลือกรางวัลหรือความดีความชอบ กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งตรงกับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2535) Bass อธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่า ผู้ตามจะได้รับอะไรบ้าง หากปฏิบัติตามที่ผู้นำชี้แนะ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้สัญลักษณ์และสร้างวิสัยทัศน์ว่า องค์การจะดีขึ้นอย่างไรบ้าง หากบุคลากรร่วมมือกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนิตา ดามาพงศ์ (2534) สอดคล้องกับแนวคิดของ Mahler (1988 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2334) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสุขภาพดีถ้วนหน้า คือ ผู้สร้างวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนไปสู่ผู้ตาม

2.4 ตัวประกอบสมรรถนะด้านวิชาการ ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่า ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 2.02 คิดเป็นร้อยละ 2.5 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีน้ำหนักตั้งแต่ 0.46098 - 0.78059 จำนวน 8 ตัวแปร

สมรรถนะด้านวิชาการ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เนื่องจากงานวิชาการทางการแพทย์พยาบาลเน้นงานสนับสนุน การบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารวิชาการ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านวิชาการยังเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ทำให้ประโยชน์ทั้งส่วนตนหน่วยงาน และวิชาชีพ สร้างการยอมรับจากผู้ร่วมงาน หน่วยงาน สร้างความภาคภูมิใจในงานวิชาชีพของตน และสร้างคุณภาพของงานวิจัยการพยาบาลด้วย (พวงรัตน์ บุญญาอนุรักษ์, 2535)

เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะด้านวิชาการของตัวแปร พบว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการทำวิจัย และกลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

#### 2.4.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการท

ประกอบ พบว่าในตัวประกอบที่ 4 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการทำวิจัย เป็นกลุ่มตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ สามารถทำการวิจัยได้(0.78058) ริเริ่มส่งเสริมสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการทำวิจัย และนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานด้านบริหาร บริการวิชาการ เป็นต้น จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐในปัจจุบัน มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการแพทย์ที่จะส่งผลต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างจริงจัง และยังเป็นการพัฒนาตนเอง

ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอีกด้วย (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2537) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรเพ็ญ พาหงษ์ (2538) ที่พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีความสามารถในการทำวิจัยและสามารถนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิชาชีพการพยาบาล เป็นวิชาชีพเชิงบริการ การที่ต้องปฏิบัติต่อมนุษย์ การบริการทุกอย่างต้องใช้ความรู้ แนวคิดทฤษฎี ซึ่งเกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลาทั้งในศาสตร์การพยาบาล และศาสตร์ในการดูแลสุขภาพจึงต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาการปฏิบัติวิชาชีพ และวิธีการทำงานอยู่เสมอ การใช้กระบวนการวิจัยเพื่อให้ได้ผลที่ออกมานั้นถูกต้อง ทั้งการวัดและการใช้เหตุผล จึงนับว่าเป็นวิธีการที่ให้ประโยชน์อย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับจึงควรให้การส่งเสริมและสนับสนุน ตลอดจนลงมือปฏิบัติในการทำวิจัยกันอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อการสร้างและพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของวิชาชีพอื่น ๆ ต่อไป

2.4.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายได้แก่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านพยาบาลในสาขาใดสาขาหนึ่งอย่างลึกซึ้ง เขียนตำราบทความทางวิชาการ นำเสนอบทความทางวิชาการ และเป็นครูผู้ฝึก ที่ปรึกษาในการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้ด้วยความมั่นใจ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Brown (1979) และ Bergman (1979) ที่ได้แสดงความเห็นว่า ความรู้ทางการพยาบาลนั้น จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เนื่องจากเป็นผู้ให้ข้อมูล หรือเป็นตัวแทนในการพูดในที่ชุมชน การที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะสามารถส่งเสริมการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีความรู้ทางการพยาบาลในระดับสูง เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในการปฏิบัติการพยาบาล ตรงกับแนวคิดของ Blau (1973) ที่กล่าวว่า สิ่งที่บอกความเป็นวิชาชีพ โดยในการปฏิบัติการพยาบาลจะต้องมีความรู้ที่เป็นศาสตร์ของการพยาบาล ประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลทุกระดับ หากไม่ใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อสร้างและแสดงออกถึงความ เป็นศาสตร์อันเฉพาะของวิชาชีพการพยาบาลแล้วความก้าวหน้าของวิชาชีพย่อมดำเนินต่อไปด้วยความยากลำบากอย่างแน่นอน

2.5 ตัวประกอบสมรรถนะด้านการอำนวยการ ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่าตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.87 คิดเป็นร้อยละ 2.3 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.40416 - 0.62229 จำนวน 10 ตัวแปร

สมรรถนะด้านการอำนวยการ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการใช้



ภาวะผู้นำและอำนาจในตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ในการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ ในการชี้ให้ผู้อื่นเห็นปัญหาในการตั้งเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรม และในการบอกในสิ่งที่ผู้อื่นต้องทำ (Dubnicki and Sloan, 1991) รวมทั้งจัดความขัดแย้ง ตลอดจนชี้แนะและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บริการพยาบาลตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (WHO, 1983) โดยการทำให้สมาชิกในทีมงานร่วมกันทำงานในทิศทางและวัตถุประสงค์เดียวกัน และจะต้องสามารถรับรู้ความต้องการและพลังของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดการร่วมพลังในการทำงานเป็นทีม (สมคิด รัชศาสตร์, 2538)

เมื่อพิจารณาการอธิบายสมรรถนะด้านการอำนวยการของตัวแปรพบว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นแหล่งรวมของตัวแปรและกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการทำงานให้สำเร็จ โดยผ่านผู้อื่น กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรที่อธิบายถึงการเจรจาต่อรอง และตัวแปรที่อธิบายถึงพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.5.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยผ่านผู้อื่น ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวต่อการทำงาน เป็นต้น กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการใช้คนเป็นเข้ามาทำงานในแต่ละหน่วยงาน และสามารถมองออกว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนเหมาะสมที่จะทำงานอะไรและจะก้าวหน้าไปอย่างไร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dubnicki and Sloan (1991) ที่ศึกษาพบว่า ความสามารถในการเป็นผู้บริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การดูแลที่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติการของโรงพยาบาลที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยความสามารถในการจัดการ โดยการใช้การทำงานโดยผ่านผู้อื่น มองเห็นความสำคัญของจุดแข็ง และข้อจำกัดของแต่ละบุคคล ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การ

2.5.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสาร 2 ทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาลกับบุคลากรพยาบาล สามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม ในฝ่ายการพยาบาลและฝ่ายอื่น และสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือประสานงาน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และเพื่อสร้างเจตคติที่ดีสำหรับกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ป่วย ญาติ และผู้เกี่ยวข้องเกิดความร่วมมือร่วมใจและพอใจที่จะ

ปฏิบัติตามคำแนะนำ (Smith, 1993; Hayes, 1994) ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้เกิดผลของงานสูงสุด และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2.5.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการเจรจาต่อรอง ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ การเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรมของฝ่ายการพยาบาล ตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการเจรจาต่อรอง เพื่อรวบรวมแนวความคิด และปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์หรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่จะสร้างความเข้าใจ และสร้างความเห็นสอดคล้องอันเป็นประโยชน์ต่องานนั้น ๆ เพื่อเป้าหมาย คือ การบริการพยาบาลอันจะนำประโยชน์มาสู่วิชาชีพการพยาบาลภายใต้ขอบเขตแห่งจริยธรรมและเหตุผลเชิงวิชาชีพ (Steven, 1980) ซึ่ง Kelley (1983 อ้างถึงใน เยาวลักษณ์ โภชิตารา, 2537) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดเสียมิได้ในการเป็นผู้บริหารการพยาบาล โดยจะเป็นเครื่องมือทำให้เป็นผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องทราบถึงลักษณะ กระบวนการ โครงสร้าง และทฤษฎีระบบ ของการเจรจาต่อรอง และผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ วางแผนในการที่จะทำการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีความจริงใจและเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ผลลัพธ์หรือข้อตกลงที่ได้มาจากการเจรจาต่อรอง จะต้องเป็นที่พึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

2.5.4 ตัวแปรที่อธิบายถึงพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ เมื่อถูกละเมิดสิทธิ ก็แสดงออกอย่างเหมาะสม ในการรักษาสีทึบของฝ่ายการพยาบาล ตัวแปรดังกล่าว เป็นตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในการแสดงออกซึ่งความคิด ความรู้ ความสามารถ ที่จะแสดงออกตามสิทธิที่ควรจะแสดง โดยไม่ก้าวร้าวละเมิดสิทธิของผู้อื่น สอดคล้องกับความเห็นของ Cormack (1990, อ้างถึงใน เยาวลักษณ์ โภชิตารา, 2537) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมจำเป็นสำหรับผู้บริหารเพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันกับผู้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากผู้บริหารขาดพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม จะนำมาซึ่งการเกิดวิกฤติการณ์ในภาวะผู้นำทางการพยาบาล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hall and Schrocder (1979 อ้างถึงใน เปรมฤดี โภคประเสริฐ, 2529) ที่พบว่า พฤติกรรมกล้าแสดงออก สามารถทำให้ผู้แสดงพฤติกรรมบรรลุจุดประสงค์และเป็นที่น่าชื่นชมด้วย อันจะก่อให้เกิดผลทางบวกในการทำงาน เช่น มีความเข้าใจการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และอาจส่งผลถึงคุณภาพงานโดยรวมด้วย

2.6 ตัวประกอบสมรรถนะด้านการควบคุม ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่าตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.42 คิดเป็น ร้อยละ 1.8 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .37839 - .61018 จำนวน 9 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายตัวประกอบนี้ ได้แก่ จัดทำมาตรฐานบริการพยาบาลให้มี



คุณภาพ จัดทำรูปแบบการประกันคุณภาพ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และ จัดทำรูปแบบการตรวจสอบแบบงานด้านต่าง ๆ ภายในฝ่ายการพยาบาล เป็นต้น

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการควบคุมงานทางการพยาบาล เพื่อให้การบริการพยาบาลบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่ทำให้การปฏิบัติการพยาบาลไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

สมรรถนะด้านการควบคุมมีความสำคัญสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เพราะในการดำเนินงานให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมงนั้น ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก และต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพยาบาลที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้สามารถวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างทันทั่วทั้ง การควบคุมที่เหมาะสมนอกจากจะทำให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพแล้ว ยังมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง กล่าวคือ จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีความตื่นตัว มีความรับผิดชอบพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ และยังทำให้ผู้บริหารมีโอกาสทราบถึงระดับความสามารถที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Koontz and Wehrich (1990) ที่กล่าวว่า การควบคุมตรวจสอบ เกี่ยวข้องกับการประเมินผล การสอน แนะนำอบรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมุ่งความสำคัญที่ตัวบุคคล

2.7 ตัวประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่า ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.32 คิดเป็นร้อยละ 1.6 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .35932-.61329 จำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรที่อธิบายได้แก่ สร้างเครือข่ายหรือแนวร่วมบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการในองค์กรพยาบาล ใช้ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการระบาดมาวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของฝ่ายการพยาบาล ระดมบุคลากรทุกระดับ ให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ กำหนดแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล เป็นต้น

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถและทักษะทางด้านความคิด ความรู้ ความชำนาญ ทางการบริหาร เศรษฐกิจด้านสุขภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นทางการเมืองและกฎหมายที่มีผลต่อการบริหารสุขภาพ ตลอดจนทฤษฎีการวางแผน ทักษะผู้นำในด้านการมองได้กว้างไกล ความคิดริเริ่ม ความไวต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถประเมินบรรยากาศทางสังคมและ

การเมือง และความเต็มใจที่จะเสี่ยง มีความยืดหยุ่นพร้อมจะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่สัมพันธ์กับสุขภาพและการบริการ

สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ทั้งนี้เพราะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณสุข การเปลี่ยนรูปแบบการบริการสุขภาพ ลักษณะของการเจ็บป่วยของประชาชนที่ค่อนข้างซับซ้อน ประชาชนมีความสนใจในสุขภาพมากขึ้น มีความคาดหวังการบริการที่ค่อนข้างสูงจากการที่ต้องเสียเงินเพื่อการบริการ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในวิชาชีพพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงต้องมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการบริการสุขภาพในองค์กรได้อย่างชัดเจน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่จะให้การบริการพยาบาลมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ การวางแผนกลยุทธ์จึงถือเป็นเครื่องมือของความสำเร็จ สร้างความแข็งแกร่งในตำแหน่งของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในการสร้างขวัญและการทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ พนิดา ดามาพงศ์ (2537) ที่กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์

2.8 ตัวประกอบสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่า ตัวประกอบนี้เป็นแหล่งของความแปรปรวนของตัวประกอบ 1.24 คิดเป็นร้อยละ 1.5 สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .38991-.59626 จำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรที่อธิบาย ได้แก่ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรพยาบาลทุกระดับอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการจัดโปรแกรมการศึกษา อบรม ดูงานทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติแก่นักศึกษา เป็นต้น

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ในการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง ผลจากการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) และ สอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารมืออาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลกขณะนี้ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ



### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ในการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในโรงพยาบาลของรัฐผู้บริหารควรคำนึงถึงสมรรถนะทั้ง 8 ด้านเรียงลำดับตามความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ การวางแผนและจัดระบบงาน การตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง วิชาการ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

2. หลักเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมบุคคลขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ การจัดหลักสูตรการอบรมหรือสัมมนา ตลอดจนจนการให้ความรู้ในลักษณะต่าง ๆ ควรคำนึงถึงตัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวประกอบที่สำคัญ ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรค้นหาเพิ่มเติมว่ายังมีตัวแปรอื่นใดอีกบ้าง ที่ยังไม่ได้ค้นพบ ในการวิจัยนี้ แล้วจึงนำไปสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ

2. การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของแบบวัดเพื่อใช้การค้นหาคำตอบเพิ่มเติม จากผลการตัวประกอบครั้งนี้พบว่า ตัวประกอบการเข้าใจสาธาณสุขมูลฐาน และการนิเทศการพยาบาลร่วมกันอธิบายโครงสร้างสมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลได้ร้อยละ 1.4 และ 1.2 จึงควรศึกษาต่อไปว่า ตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบที่ยังไม่ทราบมีอะไรบ้าง

3. การวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน สถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาเจ้าหน้าที่สามารถนำผลการวิจัยนี้ ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียน การสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนต่อไป

4. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำ (Antecedent factor) กับประสิทธิผลของสมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เช่น คุณวุฒิ ระยะเวลาที่รับราชการ พื้นฐานเดิมทางครอบครัว เป็นต้น

5. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลของรัฐ และสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของเอกชน เพื่อศึกษาตัวประกอบร่วมสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ และโรงพยาบาลของเอกชน