

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง นำมา รวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา โดยลำดับเนื้อหาการนำเสนอ เป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.2 วิธีการศึกษาสมรรถนะ
  - 1.3 การประเมินสมรรถนะ
2. สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน
  - 2.1 โครงสร้างการบริหารงานในฝ่ายการพยาบาล
  - 2.2 ความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
  - 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
  - 2.4 สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน
  - 3.1 ภูมิหลังของบุคคล
  - 3.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล
  - 3.3 สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

##### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, 2538: 799) เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะนิสัยของบุคคล ที่เป็นผล ทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการกระทำสิ่งต่างๆ (อังคณา สุเมธสิทธิกุล, 2539: 9)

หรือ ความสามารถที่จะกระทำตามที่กำหนดไว้ หรือความสามารถระดับทักษะหรือความชำนาญ (Skill) ที่ให้ผลที่น่าพึงพอใจ (ธง วิทย์วัฒน์, 2540: 159) ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Ability” ซึ่งแปลว่า ความสามารถ หรือ “Competency” ซึ่งหมายความถึง ความสามารถในการทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีหรือมีประสิทธิภาพ (มณี ศิริวิวัฒนกุล, 2540: 17)

สมรรถนะ คือ ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเป็นที่น่าพอใจ (Cambridge International Dictionary of English, 1995: 275)

สมรรถนะ หมายถึง การใช้ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (Hornby and Thomas, 1989: 53 cited in Woodruffe, 1992: 16)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพึงมี และสามารถแสดงออกมาให้เห็นในรูปพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี (McAshan, 1979: 45 อ้างถึงใน กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2532: 137)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ก็พอจะสรุปอ้างอิงถึง สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน หมายถึง การแสดงออกถึง การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติซึ่งผู้บริหารพึงมีและแสดงออกอย่างเหมาะสม ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## 1.2 วิธีการศึกษาสมรรถนะ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สมรรถนะเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ บุคลิก ลักษณะของบุคคล ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สมรรถนะของแต่ละวิชาชีพจึงมีความต่างกัน สมรรถนะของแต่ละงาน ในแต่ละวิชาชีพ เป็นสิ่งที่มีได้กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคม นั้นๆ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2532: 145) การได้มาซึ่งสมรรถนะมีหลายวิธี สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละงาน ซึ่ง กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532: 146) ได้เสนอไว้ ดังนี้ คือ

1. การกำหนดสมรรถนะโดยประเมินความต้องการ (Needs assessment) โดยศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ ผู้ปฏิบัติ นักการศึกษา และนโยบายต่างๆ ถึงความต้องการที่จะจัดเตรียมให้บุคคลสามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะ และ ทักษะคิดอย่างไร

2. การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติ หรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งาน จะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการได้ในรายละเอียด

3. การกำหนดสมรรถนะ โดยวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

4. การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ความเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น

5. การกำหนดสมรรถนะ โดยวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎีและตำรา

การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจน จะเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และต้องคำนึงถึงพื้นฐานของความเป็นจริงในการปฏิบัติ Hall and Jones (1976: 48 อ้างถึงใน มณี ถีศิริวัฒนกุล, 2540: 19) ได้จำแนกหมวดหมู่ของสมรรถนะ (Taxonomy of competencies) ซึ่งประกอบด้วย

1. สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive competencies) เน้นความรู้เฉพาะเรื่อง ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะ ความเข้าใจ และสิ่งที่ต้องตระหนักถึง

2. สมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective competencies) เน้นความสามารถของบุคคลที่จะอธิบายค่านิยม ทศนคติ ความสนใจ และความชื่นชอบของเขาเอง

3. สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (Performance competencies) เป็นพฤติกรรม แสดงออก ที่เน้นทักษะปฏิบัติ ที่แสดงให้เห็นว่ามีการลงมือกระทำจริงๆ

4. สมรรถนะเชิงผลผลิต (Consequence or product competencies) เป็นสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของการกระทำเพื่อเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำงานในอาชีพ ได้ประสบผลสำเร็จ

5. สมรรถนะเชิงแสดงออก (Exploratory or expressive competencies) เป็นความสามารถที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์ ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงานหรือหาประสบการณ์ที่แปลกออกไปอย่างเหมาะสม

สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สามารถศึกษาด้วยวิธีการต่างๆหลายวิธี ตามที่กล่าวมา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้แนวคิดจากผลการศึกษาวิจัยของ เพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ซึ่งได้ศึกษาหาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จากการใช้วิธีผสมผสาน ระหว่างการใช้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกันกำหนดสมรรถนะในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ แล้วนำไปรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

### 1.3 การประเมินสมรรถนะ

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและตำราต่างๆ พบว่า สมรรถนะของมนุษย์ เป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการ ฝึกอบรม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2521: 225) องค์ประกอบที่ส่งผลถึงการทำงานของบุคคล คือ ความสามารถ ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นประกอบด้วย ความคิด ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของบุคคลคนนั้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538: 25) สมรรถนะ แสดงออกมาในการกระทำหรือการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้งานในความรับผิดชอบ สามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ การที่จะสามารถประเมินได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ก็สามารถประเมินได้โดยการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งเป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้น การประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าว มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนชัย ยมจินดา, 2538: 214) และบุคคลที่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานนี้มีหลายระดับต่าง ๆ กัน ดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา, 2538: 218-220)

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate supervisor rating) โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงาน จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น

2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน (Peer rating) เป็นวิธีที่ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นวิธีการประเมินซึ่งสามารถนำมาใช้เสริมวิธีแรกได้ เหตุผลที่มีการใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้างานด้วยก็คือ การประเมินของหัวหน้างานอาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่อาจที่จะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ดังนั้นการใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำการประเมินการปฏิบัติงานกันและกันจึงเป็นวิธีที่จะเปิดเผยข้อมูลได้สมบูรณ์กว่า

3. คณะกรรมการ (Rating committees) เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินโดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา โดยทั่วไปจะประกอบด้วย หัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่นๆอีกประมาณ 3-4 คน ประชุมร่วมกันประเมินการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้ เนื่องจาก

3.1 ได้พิจารณาเกี่ยวกับตัวบุคคลจากหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินที่เชื่อถือได้ดีกว่า

3.2 ขจัดความลำเอียง ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการให้หัวหน้างานโดยตรงคนเดียวเป็นผู้ประเมิน ทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน

4. ตนเอง (Self-rating) วิธีนี้เป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมิน จะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนไม่ดีของตนได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น

5. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates appraising) วิธีนี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เขาจะสามารถให้ข้อมูลได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของเขา มีความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสารกับพวกเขาเพียงเคยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่ หรือชอบแต่รวมอำนาจไว้คนเดียว และสามารถด้านการวางแผน การจัดองค์การ และภาวะผู้นำเป็นอย่างไร เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้เสนอรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะหรือความสามารถเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมาก โดยใช้แบบสอบถามคุณลักษณะต่างๆ คะแนนจะเป็นมาตรฐาน โดยเริ่มจากคะแนนต่ำสุดไปคะแนนสูงสุด หรือจะเรียงจากคะแนนสูงสุดไปคะแนนต่ำสุดก็ได้ ในแต่ละช่องมีให้เลือกว่าคุณลักษณะที่กำลังพิจารณา อยู่ในระดับคะแนนเท่าไร

2) วิธีการจัดลำดับ เป็นวิธีวัดความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยวิธีการจัดอันดับความสำคัญ วิธีนี้ใช้พิจารณาคูสมบัติระหว่างบุคคลโดยส่วนรวมเมื่อเปรียบเทียบกันว่าอยู่ในอันดับใด

3) การจัดเข้าโค้งปกติ วิธีนี้เป็นการป้องกันความอคติที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นรูปโค้งปกติ โดยการกำหนดการจัดคนออกเป็นกลุ่มตามคุณสมบัติและระดับความสามารถ เช่น มี

คุณสมบัติที่ดีที่สุด ศีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และ ต่ำที่สุดในกลุ่ม การที่จะอยู่ในกลุ่มใด ใน 5 ช่วงนี้ถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลัก

4) การตรวจสอบรายการ การประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ ผู้ที่เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้ข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของบุคลากรที่ถูกประเมิน วิธีนี้การเขียนข้อความชัดเจนและตรงกับลักษณะงาน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

5) การบันทึกเหตุการณ์ เป็นการใช้สมุดจดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน โดยบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ประเมินว่า แต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ในการบันทึกเหตุการณ์จะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน การบันทึก จะช่วยในเรื่องความจำและป้องกันการประเมินอย่างคลุมเครือ

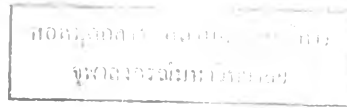
6) การสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์อาจเป็นหัวหน้างานหรือ เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล แล้วรายงานผลการสัมภาษณ์ไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับทราบ

7) การเขียนรายงาน เป็นการเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบแผนอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การใช้วิธีนี้ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ประเมินจะต้องเป็นคนละเอียด ช่างสังเกต มีความสามารถในการวิเคราะห์ และต้องการเวลารวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติอยู่

8) การประเมินผลแบบกลุ่ม เป็นการประเมินผลในลักษณะของคณะกรรมการ หรือกลุ่มบุคคลซึ่งเห็นการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ที่ทำงานเกี่ยวข้อง จึงให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้ การประเมินวิธีนี้มักจะใช้การประชุมปรึกษาหารือ โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงอธิบายถึงลักษณะงานและหน้าที่โดยตรงของผู้ถูกประเมิน แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน แล้วจึงพิจารณาความสามารถของการปฏิบัติงานนั้นๆ วิธีนี้เป็นการป้องกันอคติ เพราะเป็นการพิจารณาหลายฝ่าย

9) การประเมินผลตามผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยถือเอาผลของการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติ เป็นวิธีที่ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน และเป็นการจูงใจในการทำงาน

สมรรถนะสามารถที่จะประเมินได้หลายรูปแบบ โดยจากผู้ปฏิบัติงานเอง หรือประเมินจากผู้ร่วมงานก็ได้ แล้วแต่การพิจารณาให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการ



ประเมิน การประเมินสมรรถนะ จะเป็นคู่ทางที่จะนำไปสู่การปรับปรุงหรือฝึกฝนเพิ่มเติมต่อไป ด้วยเหตุนี้ การประเมินสมรรถนะ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้การประเมินตนเองของผู้ถูกประเมิน (Self-rating) และใช้แบบสอบถามในการประเมิน หรือเป็นการรายงานตนเอง (Self-report technique) ซึ่งการประเมินโดยวิธีนี้ผู้ประเมินสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนไม่ดีของตนเอง ได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น (ธนชัย ยมจินดา, 2538: 220) โดยผู้ถูกประเมินเป็นผู้ตอบ ให้ความเห็น ความรู้สึกนึกคิดต่างๆของตนเอง รวมทั้งประวัติ ภูมิหลัง และข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ตนเองสัมผัสรู้เห็นในการปฏิบัติงาน ในการประเมินสมรรถนะใช้วิธีการให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า เนื่องจากเป็นวิธีการประเมินที่ผู้ประเมินสามารถประเมินได้ง่าย สะดวกและสามารถเปรียบเทียบคะแนนของผู้ได้รับการประเมินได้เป็นจำนวนมาก (ธนชัย ยมจินดา, 2538: 224)

## 2. สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

### 2.1 โครงสร้างการบริหารงานในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

โครงสร้างการบริหารงานในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ฝ่ายการพยาบาล มีหน้าที่รับผิดชอบให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน นอกจากนี้ยังรับผิดชอบการพยาบาลในห้องผ่าตัด ห้องคลอด และหน่วยจ่ายกลาง (วิศิษฎ์ พิชัยสนิท, 2535: 589)

หน้าที่ดำเนินงานในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน มีดังต่อไปนี้ (กระทรวงสาธารณสุข, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2527: 38)

#### 1. งานหน่วยจ่ายกลางและซักฟอก

- 1.1 ดำเนินการเตรียมวัสดุ เครื่องใช้บางรายการ เพื่อเตรียมทำลายเชื้อ
- 1.2 รับวัสดุเครื่องใช้จากงานอื่นเพื่อเตรียมทำลายเชื้อ
- 1.3 ดำเนินการทำลายเชื้อวัสดุและเครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์
- 1.4 ส่งวัสดุและเครื่องใช้ที่ปราศจากเชื้อไปงานต่างๆ

1.5 รวบรวมผ้าที่ใช้แล้วดำเนินการทำลายเชื้อและซักฟอก แล้ว  
ส่งผ้าคืนหน่วยที่ใช้

## 2. งานผู้ป่วยนอกและอุบัติเหตุ

2.1 ให้บริการงานห้องบัตรเกี่ยวกับการทำบัตร เก็บรักษาบัตร  
และการลงทะเบียนผู้รับบริการ

2.2 ให้บริการเกี่ยวกับการตรวจรักษาผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยโรค  
เรื้อรัง ภายใต้การควบคุมหรือมอบหมายจากแพทย์

2.3 ให้บริการ งานปฐมพยาบาลชนิดยา ทำแผล งานผ่าตัดห้องเล็ก  
และงานห้องตรวจภายใน

2.4 ส่งผู้ป่วยนอกที่รับไว้รักษาในโรงพยาบาลเข้าศึกษาผู้ป่วยใน

2.5 ให้บริการเกี่ยวกับการชันสูตรบาดแผลทางคดี เก็บรวบรวม  
หลักฐานการชันสูตรและประสานงานกับฝ่าย หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.6 ประสานงานกับฝ่ายหรืองานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุม  
งานด้าน ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและฟื้นฟูสภาพด้วย

2.7 ให้บริการผู้ป่วยฉุกเฉิน หรือผู้ป่วยอุบัติเหตุทั้งในและนอก  
เวลาราชการ

2.8 ให้บริการสังเกตอาการแก่ผู้ป่วยที่แพทย์รับไว้สังเกตอาการ

## 3. งานผู้ป่วยใน

3.1 ให้บริการรักษาพยาบาลตามคำสั่งแพทย์

3.2 ให้บริการด้านการพยาบาลแก่ผู้ป่วยใน

3.3 ให้บริการอาหารแก่ผู้ป่วยในร่วมกับงานบริการอาหาร

3.4 ประสานงานกับฝ่ายหรืองานที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริการ  
ผู้ป่วยใน เพื่อให้ครอบคลุมงานด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และฟื้นฟูสภาพด้วย

## 4. งานห้องผ่าตัดและงานวิสัญญีพยาบาล

4.1 จัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ เวชภัณฑ์สำหรับห้องผ่าตัด

4.2 ทำหน้าที่เป็นทีมผ่าตัดผู้ป่วยร่วมกับแพทย์ รวมทั้งการผ่าตัด  
ทำหมัน

4.3 ประสานงานกับงานผู้ป่วยในเกี่ยวกับการรับ-ส่งผู้ป่วยก่อน  
และหลังผ่าตัด



## ความรู้สึ

4.4 จัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้และเวชภัณฑ์สำหรับการระงับ

4.5 จัดเตรียมผู้ป่วยก่อนให้ยาระงับความรู้สึก

4.6 ให้ยาระงับความรู้สึกและดูแลขณะผ่าตัด

4.7 ติดตามผู้ป่วยหลังผ่าตัด

## 5. งานห้องคลอด

5.1 จัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้และเวชภัณฑ์สำหรับห้องคลอด

5.2 ให้บริการระหว่างรอกคลอด และทำคลอด

5.3 ดูแลผู้ป่วยหลังคลอดในระยะต้น

5.4 ประสานงานกับผู้ป่วยในเกี่ยวกับการรับ-ส่งผู้ป่วยก่อนและ

## หลังคลอด

### 2.2 ความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้บริหารสูงสุดในฝ่ายการพยาบาล มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานหรือการให้บริการพยาบาล ตลอดจนการจัดดำเนินการให้นโยบายไปสู่การปฏิบัติการบริหารด้านสุขภาพ นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้นำ และผู้บริหารจัดการของพยาบาล และรับผิดชอบในการเป็นคณะกรรมการบริหารของโรงพยาบาลร่วมกับผู้บริหารในแผนกงานต่างๆของโรงพยาบาล เพื่อพัฒนาองค์กรในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัย ให้กับผู้รับบริการทั้งภายในสถานบริการสุขภาพ และในชุมชน (กนกวรรณ จิตต์ศรีงาม, 2537: 9; กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง, 2539: 24-25; เพชรรัตน์ เจริมรอด, 2539: 1)

ในภาวะปัจจุบันข้อจำกัดด้านงบประมาณ การมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันและการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลกำลังเผชิญอยู่ ผู้บริหารทางการพยาบาลถูกคาดหวังว่ามีความเป็นผู้นำและมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ รวมถึง การใช้หลักกลยุทธ์ต่างๆในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กรตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (Jaco, Price, and Davidson, 1994: 55) ซึ่งสอดคล้องกับ Haddon (1989: 155-161 cited in Jaco et al., 1994: 55) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องสามารถที่จะค้นหา

และสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม และสนับสนุนส่งเสริมบุคคลอื่นๆในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

Kanter (1989: 85-92 cited in Jaco et al., 1994: 55) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตกลง ผู้เจรจาต่อรอง และขายความคิด แทนที่จะทำการตัดสินใจและออกคำสั่งเพียงฝ่ายเดียวหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ผู้บริหารการพยาบาล จึงมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คณะบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสุขภาพ นั่นคือ ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในกลุ่มของผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและบุคคลอื่นๆ ในลักษณะของการติดต่อประสานงานกับบุคคล คณะบุคคล และหน่วยงานต่างๆ โดยนัยดังกล่าวย่อมแสดงถึง ความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลที่มีต่อบุคคลและหน่วยงานเหล่านั้น ที่แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารการพยาบาลส่งผลกระทบต่อถึงส่วนอื่นๆในวงกว้าง ก็คือ องค์กรสุขภาพ ผู้รับบริการ และวิชาชีพการพยาบาล ชุมชนและประเทศชาติ ซึ่งพวงรัตน์ บุญญาบุรุษย์ (2530) ได้สรุปความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาล ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อองค์กรสุขภาพ ผู้บริหารการพยาบาล มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรสุขภาพ มีความเกี่ยวข้องในเรื่องปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรสุขภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารการพยาบาลยังมีหน้าที่ด้านการติดต่อประสานงานกับบุคคล คณะบุคคล และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรสุขภาพ แต่ที่สำคัญ คือ ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรสุขภาพนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบวิชาชีพด้านสุขภาพหลายประเภทด้วยกัน การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ และผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ ย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อประสานงานกับบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาลด้วย ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาลจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในฝ่ายต่างๆขององค์กรสุขภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรสุขภาพโดยส่วนรวม

ความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ฝ่ายบริการพยาบาล เป็นฝ่ายหนึ่งในองค์กรสุขภาพ ที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานจำนวนสูงสุด คือ สูงกว่าร้อยละ 70 ของบุคลากรด้านบริการสุขภาพทั้งหมดในองค์กรสุขภาพ และบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาลก็ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้รับบริการในปริมาณเวลาที่มากกว่าผู้ประกอบวิชาชีพสุขภาพด้านอื่นๆ คือ บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นภารกิจหลักขององค์กรสุขภาพอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริการพยาบาลเป็นส่วนใหญ่ แสดงถึงความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลที่มีต่อองค์กรสุขภาพ เนื่องจากเป็นผู้บริหารและควบคุมดูแลฝ่ายบริการพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญาบุรุษย์, 2530: 469)

2. ความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อผู้รับบริการ เนื่องจากฝ่ายบริการพยาบาล ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการโดยตรง ในปริมาณสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพสุขภาพประเภทอื่นๆ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2530: 469) ดังนั้นบริการสุขภาพจะมีคุณภาพสูงหรือด้อยซึ่งคุณภาพ ย่อมอยู่ในความรับผิดชอบส่วนใหญ่ของผู้บริหารการพยาบาล ในฐานะผู้กำหนดแนวปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และควบคุมการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในส่วนของ การส่งเสริมคุณภาพของการดูแลรักษา ตลอดจนการจัดให้บริการการดูแลรักษาเกิดขึ้นได้โดยสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการเรียกใช้ ดังนั้นการคงไว้หรือเสริมสร้างคุณภาพของบริการพยาบาล จึงมีผลมาจากความสามารถของผู้บริหารการพยาบาล เป็นสำคัญ แม้ว่าผู้ให้การปฏิบัติโดยตรงแก่ผู้รับบริการจะเป็นบุคลากรพยาบาลระดับอื่นๆก็ตาม ผู้บริหารการพยาบาล คือผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน จัดหาทรัพยากร และ ควบคุมดูแลบริการพยาบาล โดยส่วนรวม

3. ความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อวิชาชีพการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาล คือ ผู้นำของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลในองค์กรพยาบาล เท่ากับว่าผู้บริหารการพยาบาล เป็นตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลทั้งภายในและภายนอกองค์กรสุขภาพ ภาพพจน์ของวิชาชีพการพยาบาลจะเป็นไปอย่างไร จึงอยู่ที่พฤติกรรมของผู้บริหารการพยาบาลส่วนหนึ่งแม้จะไม่ทั้งหมดก็จะเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าผู้บริหารจะแสดงออกในรูปแบบใด ก็คือตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลนั่นเอง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเข้าใจและการยอมรับต่อวิชาชีพการพยาบาลของชุมชนหรือสังคมนั้นๆ ผู้บริหารการพยาบาล คือ ผู้นำของวิชาชีพการพยาบาลในส่วนของ การสร้างความเข้าใจอันดี เสริมคุณภาพการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาล จรรยาบรรณไว้ซึ่งจรรยาบรรณ และ จริยธรรมอันดีของวิชาชีพการพยาบาล

4. ความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อชุมชน นอกจากความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อผู้รับบริการและต่อวิชาชีพการพยาบาลแล้ว สิ่งที่สำคัญคือ การสร้างภาพพจน์ของวิชาชีพการพยาบาลในทางตรงต่อชุมชนนั่นเอง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อบริการสุขภาพ ซึ่งนอกจากจะสนองตอบต่อนโยบายสาธารณสุขของประเทศแล้วยังช่วยให้ชุมชนได้มีความเข้าใจอันถูกต้องต่อการประกอบวิชาชีพของพยาบาลอีกด้วย

5. ความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อประเทศ จากความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลในด้านต่างๆ ข้างต้นรวมเข้าไว้ด้วยกัน ก็คือกิจกรรมที่จะแสดงถึงความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อประเทศนั่นเอง กิจกรรมที่จะแสดงถึงความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลต่อประเทศมิเพียงแต่เป็นการตอบสนองนโยบายสาธารณสุขของประเทศเท่านั้น หากต้องตอบสนองต่อนโยบายด้านเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมอีกด้วย

จากความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลดังกล่าว หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงถูกคาดหวังจากวิชาชีพการพยาบาล ในสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2530: 492-493)

1. เป็นตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยสามารถพูดในที่ชุมชนแทนวิชาชีพการพยาบาลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งในองค์การและนอกองค์การพยาบาล จะต้องพร้อมเสมอที่จะพบปะสนทนากับบุคคลทุกกลุ่มในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพการพยาบาล ทั้งด้านบริการ การศึกษา การวิจัย และศาสตร์การพยาบาล

2. เป็นผู้นำในวิชาชีพการพยาบาล คือ สามารถนำกลุ่มผู้ร่วมงานของตน ส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องมีความสามารถเฉพาะด้านความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าเข้ามาสู่วิชาชีพการพยาบาล สร้างความเปลี่ยนแปลงสู่แนวปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างคุณภาพบริการและการศึกษาพยาบาล

3. เป็นนักสู้หรือนักเลียง โดยการใช้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและการตัดสินใจที่ดีในการนำโครงการต่างๆที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การพยาบาลและวิชาชีพมาสู่การปฏิบัติ ด้วยการใช้ความพยายามอย่างมีเหตุผลและพิจารณาผลดี ผลเสีย รวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างรอบคอบ ด้วยกระบวนการปฏิบัติที่ถูกต้อง

4. เป็นผู้ต่อรองที่ดี คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นทั้งในกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และผู้ประกอบวิชาชีพอื่นๆ เพื่อประโยชน์อันชอบธรรม และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิชาชีพการพยาบาล

5. เป็นนักวิชาการ คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ คิดตามความก้าวหน้าในศาสตร์การพยาบาลและการพยาบาลเฉพาะสาขา ตลอดจนศาสตร์ทางสุขภาพสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล สามารถสนทนา และปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานได้ด้วยคามมั่นใจ

จากความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลดังกล่าวข้างต้น และเมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารการพยาบาลในสังคมไทยปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การโดยทั่วไปได้เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะงานมีลักษณะซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี และวิทยาการต่างๆ ผู้บริหารทางการพยาบาล จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์การที่เปลี่ยนไปจากเดิม ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลหรือผู้บริหารการพยาบาลจะต้องมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านของบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงาน และการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้เป็นภาระกิจของ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ที่จะดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานขององค์กร สำเร็จลงด้วยดีและมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความเจริญ ความมั่นคงให้แก่วิชาชีพ

### 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน คุณได้รับผิดชอบการปฏิบัติงานและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาล โดยมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ จัดรูปร่าง อำนาจการ ควบคุมกำกับ และประเมินผล การจัดบริการในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามแผนงานโครงการและเป้าหมาย จัดฝึกอบรมนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ด้านสาธารณสุข ให้ประชาชนในเขตรับผิดชอบ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล สถิติ และประเมินผลงานเพื่อการพัฒนางานตลอดจนนิเทศ ติดตามผลงานในความรับผิดชอบ ซึ่งการดำเนินงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะมีหน้าที่ในการบริหารในฝ่ายการพยาบาลร่วมกับคณะกรรมการของฝ่ายการพยาบาล โดยยึดหลักการบริหารงานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารการพยาบาลเพราะในการให้บริการพยาบาล ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากและมีการปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมงและดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นด้วย ฉะนั้นการดำเนินงานที่มีคุณภาพจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหาร ซึ่ง แฉล้ม พวงจันทร์ (2533: 62-63) ได้สรุปกระบวนการบริหารการพยาบาลในโรงพยาบาล ไว้ว่าเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการเตรียมงานล่วงหน้าว่าจะทำอะไร แก่ใคร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร การบริหารการพยาบาลเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์ จึงต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุม รอบคอบ แผนที่วางไว้จะเกี่ยวกับนโยบาย จุดประสงค์ การพยาบาล มาตรฐานการพยาบาล จำนวนและชนิดของบุคลากร งบประมาณ วิธีดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนที่กำหนดไว้

#### 2. การจัดรูปร่างและการจัดบุคลากร

การจัดรูปร่าง คือ การจัดแบ่งงานและความรับผิดชอบ ทำแผนผังแสดงการแบ่งหน่วยงานแสดงสายการบังคับบัญชา การวิเคราะห์และแจกแจงงาน ตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทางการพยาบาล

การจัดบุคลากรทางการพยาบาล เริ่มตั้งแต่ กำหนดอัตรากำลังพยาบาลตามความต้องการของผู้ป่วย การแสวงหาบุคลากร การคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การจัดเวร การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละระดับ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทนต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ

3. การอำนวยความสะดวก หมายถึง การตรวจตรา ซึ่งแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะดำเนินการ ตัดสินใจ สั่งการ ดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยการให้คำแนะนำหรือนิเทศงานเป็นระยะๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ

4. การควบคุม หมายถึง การติดตาม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมนี้จะเน้นในด้าน การควบคุมคุณภาพการพยาบาล และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร วิธีการที่จะดำเนินการควบคุมประกอบด้วย การติดต่อประสานงาน การบันทึกรายงาน การจัดงบประมาณและการประเมินผล

การติดต่อประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่างๆร่วมมือกันปฏิบัติงานไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้บุคลากรหลายฝ่ายในทีมสุขภาพ และงานต้องดำเนินต่อเนื่องกันไปตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องมีเทคนิคการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร เข้าร่วมกลุ่มทำงานกับบุคคลอื่นได้ และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วย

การบันทึกรายงาน การบันทึกรายงานทางการพยาบาลมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วยโดยตรง และเกี่ยวกับการบริหารงานเพื่อให้มีข้อมูลและสถิติไว้เป็นหลักฐานการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และเจ้าหน้าที่อื่นทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน สนับสนุนให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมายต่อไป

การจัดงบประมาณ งบประมาณเป็นสิ่งที่ช่วยให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ฉะนั้นในองค์การพยาบาล หัวหน้าแผนกพยาบาลหรือฝ่ายการพยาบาลควรทราบเกี่ยวกับงบประมาณของโรงพยาบาล รวมทั้งการบัญชี ควรจะได้มีการปรึกษารายหรือกับผู้บริหารระดับรองลงมา ก่อนการทำงานงบประมาณประจำปี ถึงความต้องการทางด้านบุคลากร อุปกรณ์ เครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการพยาบาล เพื่อการจัดสรรงบประมาณจะได้สนองตอบต่อความต้องการเท่าที่จะทำได้ เพื่อปรับปรุงการพยาบาลให้ดีขึ้น

การประเมินผลการพยาบาล เป็นการประเมินว่า ผู้ป่วยได้รับการดูแลบรรลุตามเป้าหมายของการพยาบาลที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการดูความก้าวหน้าของผู้ป่วยจากการตรวจเยี่ยมทางการพยาบาล หรือประเมินโดยพยาบาลเจ้าของไข้ประเมินจากรายงานการรักษาพยาบาล

ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะมุ่งให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวถึงหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ว่ามีหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กระทรวงสาธารณสุข, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2535: 11)

1. เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในฝ่ายและรับผิดชอบงานทุกงานของฝ่าย
2. เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล
3. อำนวยการ ควบคุม กำกับ และบริหารงานของฝ่ายให้สามารถทำหน้าที่ได้ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ
4. วางแผน จัดระบบ วิเคราะห์และประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนางานของฝ่ายให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
5. ประสานงานกับฝ่ายอื่นและหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินงาน ได้ผลดีที่สุด
6. รับผิดชอบงานด้านสถิติข้อมูลข่าวสารของฝ่าย
7. เป็นผู้นิเทศงานสาธารณสุขระดับอำเภอ
8. หน้าที่อื่นๆ ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านบริการ ด้านวิชาการ และ ด้านพัฒนางานและบุคลากร (กระทรวงสาธารณสุข, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2533: 8-14)

#### 1. ด้านบริหาร

- 1.1 กำหนดปรัชญาและนโยบายของฝ่าย
- 1.2 จัดทำแผนภูมิของการบริหารงาน
- 1.3 จัดทำแผนงานด้านบริหาร ได้แก่
  - 1.3.1 แผนอัตรากำลัง
  - 1.3.2 แผนงบประมาณ
  - 1.3.3 แผนการจัดสวัสดิการเจ้าหน้าที่
  - 1.3.4 แผนการประชุมเจ้าหน้าที่
  - 1.3.5 แผนการนิเทศงาน และการเยี่ยมชมตรวจ

- 1.3.6 แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.3.7 แผนการประสานงาน
  - 1.3.8 แผนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
- แผนรับอุบัติเหตุ/อุทกภัย แผนการตรวจสอบสภาพเจ้าหน้าที่
- 1.3.9 แผนงานโครงการพิเศษอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- 1.4 จัดทำแผนงานด้านบริการพยาบาล ได้แก่
- 1.4.1 แผนการจัดอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
  - 1.4.2 แผนจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมทั้งเครื่องนอน
- และเสื้อผ้า
- 1.4.3 แผนการให้ศึกษาและประชาสัมพันธ์
  - 1.4.4 แผนพัฒนางานบริการพยาบาล
  - 1.4.5 แผนการสนับสนุนงานตามโครงการต่างๆ
- 1.5 จัดทำแผนงานด้านวิชาการ ได้แก่
- 1.5.1 แผนพัฒนาบุคลากร
  - 1.5.2 แผนการปฐมนิเทศ
  - 1.5.3 แผนการศึกษาค้นคว้า วิจัยทางการพยาบาล
  - 1.5.4 แผนการจัดทำจัดหา เอกสารตำรา คู่มือปฏิบัติงาน
  - 1.5.5 แผนการจัดการศึกษาแก่นักศึกษาและผู้มาอบรมดูงาน
- 1.6 เป็นประธานอนุกรรมการบริหารงานฝ่ายการพยาบาลและแต่งตั้งคณะทำงาน ตามความเหมาะสม
- 1.7 ร่วมเป็นกรรมการบริหารงานโรงพยาบาล และกรรมการอื่นๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งทั้งในและนอกโรงพยาบาล
- 1.8 บริหารการเงินภายในฝ่าย เริ่มตั้งแต่การขออนุมัติงบประมาณสำหรับการจัดซื้อ จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์การแพทย์ รวมทั้งค่าเบี้ยเลี้ยงที่พัก ยานพาหนะสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 1.9 การเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและในวันหยุดราชการ
- 1.10 การบริหารงานพัสดุภายในฝ่าย เริ่มตั้งแต่การกำหนดความต้องการการใช้ การเบิกจ่ายและการควบคุมการใช้



1.11 จัดระบบงานสารบรรณ เริ่มตั้งแต่ การรับ-ส่งหนังสือ การร่างหนังสือ การเก็บหนังสือ และการทำลายหนังสือ

1.12 จัดระบบการจัดทำ และตรวจสอบ ระเบียบรายงานได้แก่

1.12.1 ระเบียบรายงานที่แต่ละงานจะต้องทำ

1.12.2 กิจกรรมที่แต่ละงานจะต้องจัดทำ

1.12.3 เตรียมแบบฟอร์มต่างๆที่เกี่ยวข้อง

1.12.4 กำหนดขั้นตอนและเวลาในการเก็บรวบรวมและตรวจ

สอบรายงาน

1.13 กำหนด บทบาท ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ ของหัวหน้างานทุกงานและการมอบหมายงาน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

1.14 จัดทำบันทึกทะเบียนประวัติ ของเจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่าย

1.15 กำหนดเกณฑ์และระบบ เพื่อประกอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

1.15.1 การเลื่อนระดับตำแหน่ง

1.15.2 การพิจารณาความดีความชอบ

1.15.3 การประเมินผลเจ้าหน้าที่

1.15.4 การพิจารณาสอบสวนลงโทษ

1.16 กำหนดกฎระเบียบ การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับ

1.16.1 การลา การแลกเปลี่ยนเวร

1.16.2 การลงเวลาปฏิบัติงาน

1.16.3 การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

1.16.4 การพักเวร

1.16.5 การแต่งกาย

1.17 ควบคุมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระเบียบ ที่ได้กำหนดไว้

1.18 พิจารณาความดีความชอบ ของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.19 พิจารณาการย้าย สับเปลี่ยนงานภายในฝ่าย และการขอโอน-ย้ายไปปฏิบัติราชการหน่วยงานอื่น

1.20 จัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ ในด้าน

1.20.1 เครื่องแต่งกาย

1.20.2 อาหารเวร

1.20.3 การตรวจสอบสภาพเจ้าหน้าที่

1.20.4 ห้องพักรักษาและที่อยู่อาศัย

1.21 เชี่ยวพิเศษ หน่วยงานละ 1 ครั้ง/เดือน เพื่อควบคุมและติดตามการจัดระบบการบริการพยาบาล การจัดอาคารสถานที่ การจัดอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคนิคบริการ และการบันทึกรายงานทางการพยาบาล

1.22 ประเมินผลการพยาบาลโดย

1.22.1 เปรียบเทียบผลการพยาบาล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพกับขอบเขตความสามารถที่กำหนดไว้ ในระบบ พบส. (พัฒนาระบบบริการสาธารณสุข) และจากการวิเคราะห์งานตามแบบวิเคราะห์งานฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

1.22.2 สัมภาษณ์ประชาชน ที่มีต่อบริการพยาบาลของโรงพยาบาล

1.23 จัดทำสรุปผลงานฝ่ายการพยาบาล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

1.24 ร่วมจัดทำสรุปสถานะสุขภาพของประชาชนในอำเภอ รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนด้านสุขภาพอนามัย อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

1.25 ปฏิบัติงานอื่นๆที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

## 2. ด้านบริการ

จัดระบบงานบริการทั้งในและนอกเวลาราชการในเรื่อง

2.1 การให้สุศึกษาและประชาสัมพันธ์

2.2 การเตรียมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

2.3 การคัดกรองผู้ป่วยและการรายงานแพทย์

2.4 การให้บริการแก่ผู้มีบัตรรายได้น้อย บัตรสุขภาพ ใบส่งตัว บัตรนัดผู้สูงอายุ เด็ก และประชาชนกลุ่มเสี่ยง

2.5 การให้บริการอย่างต่อเนื่องแก่ผู้คลอดและทารก รวมทั้งการส่งเสริมสายสัมพันธ์ระหว่างแม่ลูก

2.6 การให้บริการอย่างต่อเนื่องแก่ผู้ป่วยผ่าตัด

2.7 การให้บริการอย่างต่อเนื่อง แก่ผู้ป่วยโรคติดต่อและผู้ป่วยเรื้อรัง

2.8 การให้บริการอาหารแก่ผู้ป่วยใน

2.9 การสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

2.10 การรับ-ส่งต่อผู้ป่วย เพื่อการรักษา ส่งเสริม ป้องกันและฟื้นฟูสภาพ

- 2.11 การป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อโรคในโรงพยาบาล
- 2.12 การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 2.13 การรักษาความปลอดภัยในโรงพยาบาล
- 2.14 การให้บริการนอกเวลาราชการ
- 2.15 งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2.16 หน่วยพยาบาลเคลื่อนที่
- 2.17 หน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่และอำเภอเคลื่อนที่

### 3. ด้านวิชาการ

- 3.1 จัดทำมาตรฐานการพยาบาล
- 3.2 จัดทำคู่มือต่างๆ ได้แก่
  - 3.2.1 คู่มือปฏิบัติการพยาบาล
  - 3.2.2 คู่มือบริหารในฝ่าย
  - 3.2.3 คู่มือปฐมนิเทศ
  - 3.2.4 คู่มือปฏิบัติงานในทุกงาน
  - 3.2.5 คู่มือการประสานงาน
  - 3.2.6 คู่มือการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล
  - 3.2.7 อื่นๆ
- 3.3 จัดหาเอกสาร ตำราวิชาการต่างๆ
- 3.4 ดำเนินการฝึกอบรม และฟื้นฟูวิชาการแก่เจ้าหน้าที่และนักศึกษาตามแผนที่วางไว้
- 3.5 เป็นวิทยากรและจัดส่งวิทยากรอื่นๆ ไปร่วมในการจัดอบรมของหน่วยงานอื่น
- 3.6 ดำเนินการวิจัย และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ร่วมกันทำวิจัย
- 3.7 สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการทำวิจัยของหน่วยงานอื่น
- 3.8 นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับอำเภอ
- 3.9 ช่วยดำเนินการ จัดระบบงานห้องสมุด

### 4. ด้านการพัฒนางานและบุคลากร

- 4.1 ภายในโรงพยาบาล
  - 4.1.1 จัดระบบและกำหนดกลวิธีพัฒนางานทุกงานและบุคลากร

ภายในฝ่าย

- 4.1.2 จัดทำเครื่องมือในการวิเคราะห์งานทุกงาน
- 4.1.3 จัดทำเครื่องมือในการประเมินคุณภาพและชี้ความสามารถตามระบบ พบส.
- 4.1.4 จัดให้มีการวัดศักยภาพและตรวจสอบคุณภาพการพยาบาล รวมทั้งดำเนินการวิเคราะห์งานทุกงาน
- 4.1.5 จัดทำแผนงาน/โครงการ ให้การพัฒนางานและบุคลากร
- 4.1.6 ดำเนินการตามแผน
- 4.1.7 ควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น
- 4.1.8 ติดตามประเมินผลการพัฒนา
- 4.2 สถานีนอามัย
- ร่วมกับคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ในการสนับสนุนการพัฒนาสถานีนอามัยในทุกด้าน และดำเนินการนิเทศติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4.3 โรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย
- ในกรณีที่ เป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลชุมชนที่เลี้ยง ก็จะต้องมีบทบาทหน้าที่ ในการสนับสนุนการพัฒนางานของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ในเครือข่าย ดังนี้
- 4.3.1 รับนโยบายจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หรือคณะกรรมการ พบส. ระดับจังหวัด
- 4.3.2 จัดทำแผนงาน โครงการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย
- 4.3.3 ดำเนินการตามแผน
- 4.3.4 ให้การสนับสนุน ทั้งในด้านบริการ บริหาร และ วิชาการ
- 4.3.5 ติดตาม ประเมินผล และจัดทำสรุปผลการดำเนินงานประจำปี

วิเชียร ทวีลาภ และคณะ (2521) ได้กล่าวถึง หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล (Nursing administrator) ไว้ดังนี้

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลนี้ ปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาล รับผิดชอบในการบริหารงานพยาบาล ทั้งด้านวิชาการ และบริการพยาบาล ในโรงพยาบาล

หรือสถาบันการรักษาและป้องกันโรค โดยเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชามาวางแผนกำหนด งบประมาณ มอบหมายงาน ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพิจารณาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการบริการพยาบาล ให้คำแนะนำทางวิชาการและบริหารการพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ในฝ่าย ตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารงาน ควบคุมบังคับ บัญชาพยาบาลทุกระดับโดยตรงและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล แบ่งได้เป็นหน้าที่ ด้านบริหาร และด้านวิชาการ ซึ่งต้องดำเนินการ โดยใช้นโยบายของสถาบันนั้นๆเป็นหลัก

### หน้าที่ด้านบริหาร

1. วางแผนการให้บริการพยาบาล และกำหนดมาตรฐานการพยาบาล พร้อมทั้งการวางแผนพัฒนางานในความรับผิดชอบ
2. สั่งการและมอบหมายงานตามขอบเขตหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการและพยาบาลระดับรองๆตามความเหมาะสม
3. วางแผนควบคุมและจัดกำลังเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการพยาบาลแต่ละประเภท ให้เหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการในการพยาบาลผู้ป่วยในรอบ 24 ชั่วโมง
4. รับและรายงานเหตุการณ์จากผู้ตรวจการพยาบาล พิจารณาปัญหาและ แนวทางปรับปรุงแก้ไข
5. ตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารและสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัย
6. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
7. ดำเนินการและควบคุมการจัดหา และวิธีใช้อุปกรณ์การรักษายาพยาบาล  
ทั่วไป
8. จัดทำทะเบียนประวัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ในฝ่าย
9. ดูแลและปรับปรุงสวัสดิการตลอดจนการพิจารณาการลาป่วย ขาด และ  
หากำลังคนทดแทน
10. ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง
11. ประเมินผลการบริการพยาบาลและผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
12. จัดทำงบประมาณประจำปี
13. วางแผนและกำหนดอัตรากำลังสำหรับการปฏิบัติงานในฝ่ายการ  
พยาบาล
14. พิจารณำบอหนึ่งประจำปี
15. เป็นกรรมการวางแผนโรงพยาบาล

## 16. งานอื่นๆที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### หน้าที่ด้านวิชาการ

1. วางแผนและมอบหมายการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการอบรมภาควิชาการแก่เจ้าหน้าที่ในฝ่าย
2. ให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการและการบริหารงานพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ในฝ่าย
3. วางแผนการวิจัยปัญหาความต้องการการพยาบาล
4. จัดหาอุปกรณ์การศึกษา เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายได้ค้นคว้าด้วยตนเอง
5. สร้างเป้าหมายและปรัชญาของฝ่ายการพยาบาล
6. จัดทำคู่มือ และเอกสารวิชาการพยาบาลเผยแพร่แก่ผู้ปฏิบัติงาน

Pilette and Kirby (1991: 78) กล่าวว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะผู้บริหารทางการพยาบาล ดังนี้

#### 1. การจัดการด้านการบริหาร (Administrative management) ได้แก่

- 1.1 การกำหนดปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีส่วนร่วมในการพัฒนา การปฏิบัติ และการติดตามตรวจสอบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล
- 1.2 มีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายและดำเนินการตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาล
- 1.3 จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและทำให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาการปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับแผนกการพยาบาลให้ทันสมัย
- 1.4 มีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบระบบการดูแลผู้ป่วย
- 1.5 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติสำหรับพยาบาลทุกตำแหน่งในฝ่ายการพยาบาล
- 1.6 มีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงานในฝ่ายการพยาบาล
- 1.7 มีส่วนร่วมในการติดตามผลกระทบจากแผนกอื่นที่มีผลต่อหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาล

1.8 ช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรด้านการรักษา ในการอำนวยความสะดวกด้านข้อมูลข่าวสารและการแก้ปัญหาต่างๆ

1.9 มีส่วนร่วมในฐานะประธานหรือสมาชิกของคณะกรรมการของฝ่ายการพยาบาล คณะกรรมการโรงพยาบาลหรือคณะกรรมการด้านการรักษา

1.10 มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติการในโครงการใหม่และนำหลักการทดลองมาใช้ในฝ่ายการพยาบาล

1.11 ร่วมมือกับองค์การสุขภาพอื่นๆ ในการวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลระบบการให้บริการสุขภาพ

1.12 มีส่วนร่วมในการพัฒนาและประเมินผลการจัดการเกี่ยวกับระบบข้อมูลข่าวสารของฝ่ายการพยาบาล

1.13 มีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองในข้อตกลงของบุคลากร

1.14 รับผิดชอบในแผนกการพยาบาล ในการเป็นผู้แทน บุคลากรที่ขาด

1.15 ช่วยในการรับรอง ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารอื่นๆ

## 2. การจัดการด้านการปฏิบัติงาน (Operational management)

2.1 สร้างระบบการจัดเก็บเอกสาร เพื่อให้มีความเชื่อถือได้ในเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมของแผนก นโยบายการปฏิบัติและข้อเสนอหรือข้อตกลงต่างๆ

2.2 ประกันคุณภาพการบันทึกให้เป็นไปตามแนวทางของคณะกรรมการร่วมการประกันคุณภาพโรงพยาบาล หน่วยงานอื่นๆ และหน่วยงานราชการ

2.3 จัดการตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพ

2.4 สัมภาษณ์ จัดจ้าง ให้คำแนะนำและการประเมินผลผู้บริหารทางการพยาบาลและบุคลากรตำแหน่งอื่นๆในฝ่ายการพยาบาล

2.5 ปฐมนิเทศและช่วยเหลือในการพัฒนาผู้บริหารทางการพยาบาลระดับ

ค้ำ

2.6 ติดตามตรวจสอบและทบทวนเป้าหมายของฝ่ายร่วมกับผู้บริหารทางการพยาบาลระดับค้ำ

2.7 สนับสนุนช่วยเหลือผู้บริหารการพยาบาลระดับค้ำในการปฏิบัติและประเมินผลของระบบการดูแลผู้ป่วย

2.8 ให้คำปรึกษา แนะนำผู้บริหารการพยาบาลระดับค้ำในเรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประเด็นทางด้านสัญญาและการลงโทษตามระเบียบวินัย

2.9 ช่วยเหลือผู้บริหารระดับต้นและพยาบาลฝ่ายการศึกษาและอบรม ในการประเมินความต้องการศึกษาและสำรวจแผนการนิเทศและโครงการศึกษาต่อเนื่อง

2.10 สร้างระบบการสื่อสารและการแก้ไขปัญหา ในกลุ่มผู้นำทางการพยาบาล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

2.11 ทำงานร่วมกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในการตัดสินใจและคงไว้ซึ่งระดับบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละแผนก

2.12 จัดเตรียมและแสดงเหตุผลในการจัดทำงบประมาณสำหรับหน่วยงานต่างๆในฝ่าย ภายใต้โครงการเสนอของบประมาณจากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น

2.13 ติดตามตรวจสอบงบประมาณและปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมเพียงพอ

2.14 การปรับปรุงแก้ไขและทบทวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเพื่อความเหมาะสมด้านงบประมาณ

2.15 ร่วมในการพัฒนาโครงการใหม่ๆและงบประมาณหลักของฝ่ายการพยาบาล

2.16 ร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและการบันทึกทางการพยาบาลที่ถูกต้อง

2.17 จัดเตรียมและเสนอรายงานตามหน้าที่ หรือการเสนอรายงานงบประมาณประจำเดือนของฝ่ายหรือตามที่ถูกร้องขอ

### 3. กิจกรรมด้านวิชาชีพ (Professional activity)

3.1 มีส่วนร่วมและเสนอผลงานในการสัมมนาหรือโครงการทางการศึกษา

3.2 เป็นครูพี่เลี้ยง เพื่อคัดเลือกนักศึกษา

3.3 มีส่วนร่วมในองค์การวิชาชีพการพยาบาล

3.4 แนะนำ ส่งเสริมและเข้าร่วมในการศึกษาวิจัยทางการพยาบาล

3.5 เขียนและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

3.6 ติดตามประเด็นและแนวโน้มการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เกี่ยวกับการบริการด้านสุขภาพและการบริหารการพยาบาล

3.7 มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง



ดวงวดี ตั้งโฆบล (2530: 453-455) ได้กล่าวถึง หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลหรือผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ไว้ว่า นอกจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารขององค์การการพยาบาลแล้ว ยังมีหน้าที่รับผิดชอบส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหาร จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลร่วมกับทีมบริหารของโรงพยาบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารฝ่ายการพยาบาลโดยตรง หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีอำนาจเต็มที่ในการบริหาร หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพยาบาล หรือการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการบริหารงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรฐานของการพยาบาล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาล และนำมาใช้เป็นหลักในการดำเนินการขององค์การ
2. กำหนดโครงสร้างทางการบริหารขององค์การ สายงานบังคับบัญชา ตลอดจนหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรประเภทต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์
3. กำหนดบทบาทและรับรองนโยบายขององค์การพยาบาล และร่วมกำหนดนโยบายของโรงพยาบาลในเรื่องเกี่ยวกับการบริการผู้ป่วย
4. ร่วมกับผู้บริหารของโรงพยาบาล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการวางแผนให้บริการแก่ผู้ป่วย
5. จัดให้บุคลากรทางการพยาบาลวางแผนและให้การดูแลผู้ป่วยอย่างสมบูรณ์แบบร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ในทีมสุขภาพ เพื่อให้สามารถให้บริการผู้ป่วยได้ตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน
6. จัดทำงบประมาณขององค์การเพื่อให้มีทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
7. ประเมินความต้องการในการใช้สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อจัดหามาให้เพียงพอแก่การใช้ ตลอดจนจัดให้มีระบบควบคุมและประเมินผลการใช้
8. วางแผนแม่บทเกี่ยวกับการใช้อัตรากำลังของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถใช้นักการให้เป็นประโยชน์สูงสุด และให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตามมาตรฐานของการพยาบาลที่กำหนดไว้

9. จัดดำเนินการทางด้านพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ
10. ร่วมในการวางแผน ดำเนินการและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
11. กำหนดมาตรฐานสำหรับประเมินผลการพยาบาลทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพสำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
12. จัดให้มีระบบการรายงานและบันทึกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถให้การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินคุณภาพของบริการที่ให้
13. ริเริ่มและส่งเสริมการศึกษาวิจัยการพยาบาล โดยการสนับสนุนให้บุคลากรทางการพยาบาลมีโอกาสทำวิจัยและร่วมมือกับสถาบันอื่นๆในการทำวิจัย
14. วางแผนร่วมกับสถาบันการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับเรื่องการใช้สถานที่ของโรงพยาบาลในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนทางคลินิกได้อย่างมีคุณภาพ
15. ร่วมมือและส่งเสริมให้บุคลากรทางการพยาบาลสนใจในกิจกรรมของสมาคมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพการพยาบาลและขององค์กรทางด้านสุขภาพอื่นๆ ตลอดจนกิจกรรมของชุมชนโดยสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมและองค์กรอื่นๆตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสไปร่วมกิจกรรมนั้นๆ

#### 2.4 สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

การทำงานของมนุษย์ (Job performance) ขึ้นกับสิ่งสำคัญสองประการ คือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability) ความสามารถของมนุษย์ เป็นผลมาจากสิ่ง 3 ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ และ การศึกษาฝึกอบรม ความสามารถเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลถึงการทำงานของบุคคล คนที่ได้รับการศึกษาเท่ากัน แต่อาจมีความสามารถต่างกัน ได้ ทั้งนี้ เพราะประสบการณ์ต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521: 225-226) ผลสำเร็จของคนขึ้นอยู่กับความสามารถ 3 ด้าน คือ ความรู้ทางเทคนิค (Technical skill) มนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) ความรู้แจ้ง (Conceptual skill) ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตนเอง (สมจิตต์ กาญจนะ โภคิน, 2524: 69)

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารต้องมีความรู้ (Knowledge) ความรับผิดชอบและยอมรับสภาพของงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนั้น จะต้องสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีความสามารถในการสร้างแนวความคิด (Conceptualize) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพการณ์ ความสัมพันธ์ ความรู้สึกของบุคคล สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ความสามารถในด้านนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มองเห็นการณ์ไกล และมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Communication) (สมจิตต์ กาญจนะ โภคิน, 2524: 74-75)

เนื่องจากงานด้านบริหารในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเป็นงานที่มีขอบเขตกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งคือผู้ที่เป็นผู้บริหารจัดการในฝ่าย ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองถึงสิ่งต่างๆ ได้กว้าง จากหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จะเห็นว่าการดำเนินการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน เป็นต้นว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้นำทางการพยาบาล จะต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยความสามารถหรือทักษะความชำนาญที่เหมาะสม มีสัมพันธภาพที่ดี มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในทางสร้างสรรค์กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้การดำเนินงานด้านการบริการสุขภาพมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุตามจุดมุ่งหมายได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งในเรื่องของสมรรถนะ นั้นได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ศึกษาและกล่าวถึงสมรรถนะ ของผู้บริหารและผู้บริหารทางการพยาบาลไว้ในทัศนะต่างๆ พอจะประมวลสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องความรู้และความสามารถของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล วิเชียร ทวีลาภ และคณะ (2521) ได้กล่าวไว้ว่า

ด้านความรู้ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีความรู้ในหลักวิชาการพยาบาลทั่วไป และมีความชำนาญด้านการพยาบาลเฉพาะทางสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นพิเศษ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีความรู้ในหลักการบริหารงานพยาบาล บริหารงานทั่วไป บริหารงานบุคคล เข้าใจในกฎระเบียบต่างๆ และนโยบายของสถาบันหลักการจัดวางแผนภายในอาคารบริการ

พยาบาล หลักการจัดทำการใช้และบำรุงรักษาอุปกรณ์การรักษาพยาบาล หลักและวิธีการสอนและอบรมเจ้าหน้าที่ และหลักการค้นคว้าวิจัย ศึกษาข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารงาน ตลอดจนหลักการแก้ไข มีความรู้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ด้านความสามารถ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องสามารถวางแผนและควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า และวิเคราะห์เหตุหรือที่มาของปัญหา เพื่อเตรียมวางแผนดำเนินการขั้นต่อไป สามารถสอนและให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการและการบริหารงาน สามารถเป็นผู้นำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดและวางแผนงานเพื่อรักษามาตรฐานของการบริการพยาบาล สามารถติดต่อประสานงานระหว่างแผนกและสถาบันภายนอก

นอกจากความรู้และความสามารถที่จะต้องมีแล้ว วิเชียร ทวีลาภ และ คณะ (2521) ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติอื่นๆของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ควรจะต้องมี เพื่อที่จะสามารถเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้แก่ มีความเป็นผู้นำที่ดี มีความคิดริเริ่มหนักแน่น มั่นคง มีมโนธรรม มีการสังคมนิยม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ปรับปรุงตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของวิชาชีพและการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีชื่อเสียงเกียรติคุณทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน เป็นที่ยอมรับนับถือต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

ในฐานะที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้บริหารการพยาบาล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าหรือต่อการพัฒนาองค์การสุขภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ จะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด ย่อมมีผลจากความสามารถของผู้บริหารการพยาบาล ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถรอบด้าน ความสามารถหลายประการจำเป็นจะต้องปรากฏในตัวผู้บริหารการพยาบาล อันประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารการพยาบาล 4 ประการ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถด้านการบริหารและการจัดการ ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล และลักษณะส่วนบุคคล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2530: 497-500)

### 1. ความสามารถในการเป็นผู้นำ

ความสามารถ ในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ได้ผลดียิ่ง โดยที่ผู้ร่วมงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ผู้ร่วมงานทุกคนต้องมุ่งที่วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งคือ เพื่อความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของงาน

### 2. ความสามารถด้านการบริหารและการจัดการ

ความสามารถในด้านการบริหารและการจัดการ มีความสำคัญยิ่งต่อผู้ทำหน้าที่ด้านการบริหารทุกระดับ ทุกรูปแบบ องค์ประกอบสำคัญของการบริหารและการจัดการ คือ

การวางแผนการจัดการ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ต่อกัน ความสามารถในการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบจะต้องใช้ได้อย่างสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กัน และความสามารถหลัก ที่เป็นแกนกลางของความสามารถในการบริหาร และการจัดการทุกองค์ประกอบ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ คือ

2.1 จะต้องตัดสินใจได้ว่าข้อมูลใดที่ถูกต้อง เหมาะสม และเพียงพอเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

2.2 ความถูกต้องของการใช้เวลาในการตัดสินใจ นั่นคือ เวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเวลาที่ให้ข้อตัดสินใจ หากเร็วหรือช้าไปย่อมก่อให้เกิดผลเสียได้เช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาปัจจัยด้านเวลาเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วย คือ จะต้องตัดสินใจได้ถูกเวลา

2.3 การกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและให้ข้อตัดสินใจจะต้องเป็นไปอย่างระมัดระวัง รอบคอบ และพิจารณาข้อดี ข้อเสีย รวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นตามมา

2.4 ความกล้าที่จะเสี่ยงต่อการนำข้อเสนอเพื่อนำวิธีการปฏิบัติไปสู่การกระทำ และยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน

### 3. ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล

ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล คือ ผู้บริหารการพยาบาลควรรักษาความสามารถในการปฏิบัติ และวิทยาการตามความถนัดและประสบการณ์ของตนไว้เสมอ ผู้บริหารการพยาบาล จะต้องติดตามความก้าวหน้าในวิทยาการทั้งในรูปของทฤษฎีและการปฏิบัติ ตามสาขาเฉพาะทางการพยาบาลอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะได้แสดงความสามารถนี้ให้ปรากฏแก่ผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกวิชาชีพได้เสมอทุกโอกาส ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องสามารถให้ข้อคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ร่วมปรึกษาหารือในสาขาเฉพาะทางการพยาบาลอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ซึ่งจะต้องทันต่อความก้าวหน้าทั้งด้านการปฏิบัติและทฤษฎี ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องมีความสามารถในสาขาเฉพาะทางการพยาบาลโดยจะละทิ้งไม่ได้

### 4. ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล แบ่งได้เป็น 3 ประการใหญ่ๆ คือ

4.1 ลักษณะด้านร่างกาย โดยรวมถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมและความแข็งแรงของร่างกายด้วย ในเรื่องของบุคลิกภาพนั้น คือ การแสดงออกด้านความคิด การพูด การฟัง การอ่านและการเขียน แสดงออกซึ่งความสามารถด้านการบริหารและการจัดการ และความรู้เฉพาะของผู้บริหารการพยาบาลได้เป็นอย่างดี

4.2 ลักษณะด้านจิตใจ โดยรวมถึงลักษณะนิสัย มีลักษณะของความกล้าเสี่ยง ความรู้สึกร่วม (Empathy) คือ มีความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างซาบซึ้งและ

ด้วยความจริงใจ รับรู้ถึงความทุกข์ ความสุขของผู้อื่นอย่างจริงจัง นำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง และการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม (Assertive behavior) เป็นการ แสดงออกถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น สิทธิอันชอบธรรม รวมถึงความรู้ความเข้าใจของคนให้ผู้อื่น ได้รับรู้ โดยมีวิธีการแสดงออกที่เหมาะสม คือ ไม่ก้าวร้าว และไม่อ่อนน้อมยอมตามจนเกินไป จะ ต้องรักษาเอกลักษณ์ของตนเอาไว้อย่างมั่นคง

4.3 ลักษณะด้านสติปัญญา คือจะต้องแสดงพฤติกรรมทุกรูป แบบที่มีลักษณะของ ผู้มีปัญหาเสมอ มีความเหมาะสมในการใช้สติปัญญาของตนเอง การรักษา ความมีสติปัญญา จะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปของการอ่าน การเขียน การฟัง และการ ฝึกฝน ทั้งในส่วนที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิชาชีพและเรื่องอื่นๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538: 19-21)

1. มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการ กำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน
  2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analysis situation) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
  3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
  4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ ได้ผล (Effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี
  5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร ในองค์กร และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง
- คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน ควรจะมี 7 ประการ ตามแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้แก่

1. Conceptual ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ
2. Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่าๆ
3. Communicative ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล
4. Courage ความกล้าในการทำงานรวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่างๆ
5. Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
6. Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม
7. Commitment ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือให้สัญญาไว้

ไพลิน ผ่องใส (2531: 124-126) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยคุณสมบัติและทักษะสำคัญหลายประการ เกี่ยวกับเรื่องนี้ Robert L Katz (1955: 33-42 อ้างถึงใน ไพลิน ผ่องใส, 2531: 124-126) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรจะมีความสามารถในด้านต่างๆ 3 ด้านคือ ความสามารถในด้านทฤษฎี หลักการและแนวคิด ความสามารถในเรื่องของคน ความสามารถในเรื่องรายละเอียด ของงานและเทคนิคต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2530: 465-466) ที่ว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารและการจัดการ จะต้องมีความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถด้านเทคนิค ความสามารถด้านสัมพันธภาพ และความสามารถด้านความคิด ดังนี้

1. ความสามารถด้านเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติ เทคนิค ตลอดจนการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาลตามขอบเขตของการศึกษาและการฝึกฝนที่ได้รับจากโปรแกรมการศึกษาพยาบาล
2. ความสามารถด้านสัมพันธภาพ คือ ความสามารถในการตัดสินใจต่อการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร กระตุ้นส่งเสริม และการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถด้านความคิดหรือ มโนคติ หมายถึง ความเข้าใจใน ธรรมชาติและโครงสร้างขององค์การพยาบาล องค์การสุขภาพ และองค์การอื่นๆที่เกี่ยวข้องใน ระบบบริการสุขภาพ ตลอดจนเข้าใจถึงกลไกการทำงานขององค์การพยาบาลในทุกๆค้ำพื้นที่สัมพันธ์ สอดคล้องกับองค์การสุขภาพ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การสุขภาพ และ องค์การพยาบาลอย่างสอดคล้องกัน

ดวงวดี สังโฆบล (2530: 459) กล่าวว่า ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการ พยาบาล มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค

1. ความสามารถด้านความคิด คือ ความสามารถทางด้านสมองในการ ประสานกิจกรรมขององค์การทั้งองค์การ โดยที่ผู้บริหารการพยาบาลควรมีความสามารถในการ มององค์การโดยส่วนรวมและมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆขององค์การ ตลอดจน ความสัมพันธ์ขององค์การที่ตนบริหารกับองค์การอื่นๆ พยาบาลผู้บริหารควรมีความเข้าใจถึง อิทธิพลของปัจจัยต่างๆทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และการเมือง ที่มีผลต่อการให้บริการแก่ผู้ป่วย และมีความสามารถที่จะปรับบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการหรือสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไปได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดบริการพยาบาลที่เกิดขึ้น

2. ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับ บุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์การพยาบาล โดยควรมีความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์อย่างถ่องแท้ เพื่อ จะได้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพยาบาลได้ตามที่ ต้อง การ ผู้บริหารควรมีความสามารถที่จะประสานการทำงานของบุคลากรต่างๆที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติ หน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาลได้

3. ความสามารถด้านเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่ เหมาะสมในการปฏิบัติการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลควรมีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติ กิจกรรมการพยาบาล รวมทั้งความรู้ความสามารถในการสั่งการ แนะนำ และช่วยเหลือบุคลากรทาง การพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล

ความสำคัญของความสามารถแต่ละด้านของผู้บริหารการพยาบาลนั้น ขึ้นอยู่กับระดับ ของการบริหาร ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับการบริหารระดับสูง เนื่องจาก ต้องรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และแผนงานขององค์การ รวมทั้งการตัดสินใจ แก้ปัญหาทางการบริหารการพยาบาล ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความ



สำคัญค่อนข้างมากต่อการบริหารทุกระดับในองค์การการพยาบาล เพราะจะต้องใช้ทักษะนี้ในการติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่นๆทั้งในและนอกองค์การ ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญน้อยลงในการบริหารระดับสูง เพราะผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรงค่อนข้างน้อย จึงไม่มีความจำเป็นที่จะใช้ทักษะด้านเทคนิคมากนัก (ดวงวดี สังโฆบล, 2530: 460)

นักทฤษฎีทางการบริหาร ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารว่าความสามารถที่เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานมี 3 ประการ คือ (วันเพ็ญ เลิศมงคลนาม, 2530: 40)

1. ความสามารถเชิงเทคนิค คือ มีความสามารถใช้วิธีการเหมาะสมในการบริหารงาน ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น มีการใช้กระบวนการกลุ่ม มีการจัดการที่ดี และมีการวางแผนงาน

2. ความสามารถเชิงมนุษยสัมพันธ์ คือ มีความสามารถทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้ เสริมสร้างความร่วมมือของกลุ่ม ใจกว้าง เข้าใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถเชิงมโนคติ คือ สามารถเข้าใจหน่วยงานทุกลักษณะ มีความสามารถในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

Sayles (1964 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2533: 149-151) ก็ได้เสนอว่า งานของผู้บริหาร สามารถแยกออกมาได้ 3 อย่าง คือ

1. ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมกับกระแสนงานที่เกี่ยวข้องกับภายนอก (Participant in external work flow) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งการติดต่อภายในมีทั้งระดับต่ำและระดับสูง จากความสัมพันธ์นี้ ผู้บริหารจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการประสานงานในกิจกรรมต่างๆขององค์การ

2. ต้องเป็นผู้นำ (Leader) ในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การได้มีการกำหนดให้ผู้บริหารขึ้นมาเป็นผู้นำ และมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการปฏิบัติต่อกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันได้ 3 แบบ ดังนี้

2.1 เป็นผู้นำที่เป็นแนวทางของผู้ใต้บังคับบัญชา (Leadership as direction) ในตำแหน่งของผู้บริหารในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การแล้ว ผู้บริหารจะเป็น

ผู้สั่งการ จูงใจ ควบคุม และประสานงานต่างๆ ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะพยายามบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำที่จะริเริ่มปฏิบัติและกำหนดแนวทางของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือตาม

2.2 ความเป็นผู้นำจะต้องสามารถตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Leadership as response to subordinates) ผู้บริหารจะต้องไม่มองเพียงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอะไรให้แต่อย่างเดียวนั้น แต่จะต้องรู้และสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการคาดหวังของพวกเขาด้วย ทั้งนี้เพราะความต้องการและความคาดหวังเหล่านั้น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจการดำเนินการของผู้บริหาร

2.3 ผู้บริหารเหมือนกับเป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา (The manager as a representation) ผู้บริหารจะต้องสามารถเป็นตัวแทนในการดำเนินเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา อาจต้องมีการเจรจากับลูกน้อง หรือผู้ที่เหนือกว่า หรือที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแทนในการดำเนินเรื่องที่เกี่ยวข้อง ในอันที่จะตอบสนองความริเริ่มและปัจจัยที่ป้อนมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ต้องเป็นผู้ติดตามกำกับ หน้าที่อันนี้ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องกำหนดหรือคิดหาวิธีสำหรับการสืบเสาะและติดตามกิจกรรมที่ลูกน้องกำลังทำอยู่ เพื่อที่จะได้มีโอกาสทราบถึงข้อปฏิบัติภายในระบบงานที่อาจเกิดขึ้นได้ และเพื่อทราบถึงความเป็นไปว่า “สิ่งนั้นเป็นไปอย่างไร” ผู้บริหารจะต้องรู้แหล่งของความยุ่งยากที่เกิดขึ้น และทำการตัดสินใจหาทางแก้ไข ลักษณะนี้จะเป็นวงจรและเกิดขึ้นซ้ำๆ กัน คือ มีการสืบหา (Detect) ประเมินผล (Assessment) และการปฏิบัติการแก้ไข (Corrective action) เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีแนวทางใหม่ๆ เกิดขึ้น หรือ เพื่อให้องค์กรหรือระบบย่อยสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งเหล่านี้ได้

ฌาคส์ แมซ็องรูซ (Jacques MAISONROUGE) ได้ให้ความเห็นในเรื่องภาพลักษณ์ของผู้บริหารในอนาคต ในการบรรยายให้ข้าราชการนานาชาติที่สถาบัน Institut International d'Administration Publique กรุงปารีส ฝรั่งเศส เมื่อปี 1996 (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2540: 51-56) ไว้ว่า

1. ต้องเป็นนักการระหว่างประเทศ (Internationalist) มนุษย์เราได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร การปฏิวัติทางโทรคมนาคมและการสื่อสารผ่านดาวเทียม ได้ก่อให้เกิดระบบข้อมูลในลักษณะที่ประชากรในทุกประเทศ หรืออย่างน้อยประชากรทุกคนที่ได้รับการศึกษา ได้รับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทั่วทุกมุมโลกได้แทบจะพร้อมๆ กัน การที่ข้อมูลข่าวสารสามารถทะลุทะลวงได้ไปในทุกสังคม ทำให้เกิดสภาพความเกี่ยวพันเกี่ยวข้อง ในระดับระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้นทุกที ผู้บริหารระดับสูง ก็จะมีบทบาทมากขึ้นในฐานะผู้แทนของหน่วยงาน ในการประสาน

ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆภายในประเทศและกับต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในความร่วมมือ พึ่งพาอาศัย ประสานงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคโนโลยี รวมทั้งเพื่อสร้างเกียรติยศชื่อเสียงของประเทศ ผู้บริหารในอนาคต จึงต้องเป็นนักการระหว่างประเทศ นั่นก็หมายถึงว่า ต้องเป็นผู้ที่สามารถพูดและเจรจากับชาวต่างชาติได้แคล่วคล่อง เป็นที่เข้าใจดีของกลุ่มสนทนา และเป็นไปในสภาพบรรยากาศแห่งความราบรื่นและมีอัธยาศัยไมตรีอันดีต่อกัน นอกจากนี้ก็จะต้องรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เป็นสากลซึ่งการสร้างผู้บริหาร ให้เป็น “Internationalist” ใน ค.ศ. 2000 เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอน

2. ต้องเป็นนักติดต่อที่ดี (Good communicator) ผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่รับ และให้ข้อมูลข่าวสาร จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้าง และสามารถอธิบายให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างดี ถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตนต้องการจะให้บรรลุถึง ตลอดจนต้องสามารถอธิบายได้ถึงกลยุทธ์และวิธีดำเนินการในทางปฏิบัติ

ในการสื่อความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องให้ความจริงใจ ไม่ใช่เพียงแค่กำหนดนโยบายและเป้าหมายขึ้นมา เพื่อให้ได้ชื่อว่างค์กรของตนมีสิ่งดังกล่าว การสื่อความเข้าใจจะต้องกระทำในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมชี้แจงบุคลากรทุกคนทุกระดับ หรืออาจใช้รูปแบบการแจ้งเวียนให้ทราบในรูปแบบเอกสารหรือสื่อต่างๆ แต่วิธีหลังนี้ อาจทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจไม่ตรงกับเจตนารมณ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ หรืออาจมีการแปลความนโยบายผิดเพี้ยนไป เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว ไม่มีการซักถามและโต้แย้งให้เกิดความกระจ่างอย่างถ่องแท้ ดังนั้น ผู้บริหารในอนาคตจึงควรรับฟัง และยอมรับข้อมูลจากระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริง

3. ต้องมีความสำนึกอย่างลึกซึ้งในจริยธรรม (Profound sense of ethics) “จริยธรรม” เป็นสิ่งอมตะ คือเป็นความจำเป็นที่โลกหรือทุกสังคมต้องยึดถือและน้อมนำมาปฏิบัติ ในอนาคต ประเทศชาติจะเจริญและแข่งขันกับนานาประเทศได้ก็ต่อเมื่อประชาชนมีคุณภาพและคุณธรรม ซึ่งการที่ประชาชนจะมีคุณธรรมได้ มีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณธรรม

4. ต้องมีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Apt to motivate) ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยคิดว่าคำตอบแทนเป็นปัจจัยหลักที่กระตุ้นให้คนทำงาน แต่จริงๆแล้วหาเป็นเช่นนั้นไม่ ยังมีปัจจัยประกอบอื่นๆที่สำคัญต่อการที่จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน การเห็นทางก้าวหน้าที่น่าที่โปร่งใส ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อร่วมงาน การป้อนบำเหน็จรางวัลพิเศษ เป็นต้น

del Bueno (1989: 117-120) กล่าวว่าผู้บริหารทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ควรมีความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือ

### 1. ความสามารถหรือทักษะด้านบุคคล (People skill) หมายถึง

1.1 การเป็นผู้รับฟังที่ดี มีความสามารถในการรับรู้และเชื่อมโยงความคิดต่างๆ สามารถที่จะให้ความกระจ่างในการสื่อข้อมูลหรือการแปลความหมายของข้อมูลข่าวสาร และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี รวมถึงสามารถที่จะรักษาคุณค่าแห่งตนเอง

1.2 มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุม สอนและพัฒนาบุคลากร ติดต่อกับบุคคลในแผนกอื่น เป็นผู้นำทางด้านวิชาการและการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความสามารถหรือทักษะในด้านบุคคลนี้ สามารถที่จะเรียนรู้ได้จากการอ่านหนังสือ การเรียน การดูวิดีโอ การมีผู้สอนผู้แนะนำ การมีพี่เลี้ยง หรือจากการแสดงบทบาทสมมติ

2. ความสามารถหรือทักษะทางด้านสติปัญญา (Intellectual skill) หมายถึง มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมายข้อมูล ระบุตัวปัญหา หาทางเลือก คาดการณ์หรือทำนายผลที่จะได้รับจากทางเลือก พิจารณาทางเลือก สร้างแนวคิดและถ่ายทอดแนวคิด พิจารณาลำดับความสำคัญก่อนหลัง จัดแบ่งกลุ่มในส่วนที่มีลักษณะเหมือนกันและประยุกต์หลักการและเหตุผลเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา การจัดการความเสี่ยง การวางแผนกำหนดการต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร การประกันคุณภาพงาน และการพัฒนาแนวทาง นโยบาย และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน การจัดเตรียมรายงาน โครงการ และการกำหนดปรัชญาและพันธกิจในการดำเนินการในหน่วยงาน

3. ความสามารถหรือทักษะด้านการเมืองการปกครอง (Political skill) ทักษะด้านนี้มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการเป็นตัวแทนโน้มน้าว ชักจูง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานเชื่อมโยงกับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

Smith (1993: 38-49) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความสามารถ และพฤติกรรมเฉพาะอย่าง ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการของผู้บริหารทางการแพทย์ โดยใช้การจัดแบ่งประเภทของความสามารถของผู้บริหารทางการแพทย์ ตามแนวคิดของ Katz (Robert L Katz, 1974 cited in Smith, 1993) ซึ่งแบ่งกิจกรรมในการศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้านคือ

## 1. ความสามารถทางด้านความคิด

- 1.1 วิเคราะห์และกำหนดการแบ่งส่วนการบริหาร และผลกระทบจากศักยภาพการดำเนินงานต่อระบบบริหารสุขภาพ
- 1.2 เลือกและใช้วิธีการวิเคราะห์และประเมินผลการดูแล เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติการดูแลให้บริการพยาบาล
- 1.3 ส่งเสริมหรือพัฒนาภาวะแวดล้อมเพื่อให้บุคลากรพยาบาลสามารถดำเนินการดูแลที่มีคุณภาพ
- 1.4 วางแผน จัดองค์การ และลำดับการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางฝ่ายการพยาบาลและองค์การ
- 1.5 รู้ถึงปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อฝ่ายการพยาบาลและองค์การ
- 1.6 สามารถที่จะมองเห็นประเด็นปัญหา หรือภาวะที่วิกฤตและสามารถที่จะหาทางเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขประเด็นปัญหานั้นๆ
- 1.7 สามารถที่จะออกแบบงานวิจัย และใช้กระบวนการวิจัยเพื่อให้บริการพยาบาล
- 1.8 เป็นศูนย์รวมของพลังหลักค้ำในฝ่ายการพยาบาล เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนการพยาบาลและองค์การ
- 1.9 ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในหน่วยงานที่ให้บริการดูแลผู้ป่วย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการพยาบาลและหน่วยงาน
- 1.10 ผสมผสานคุณลักษณะเฉพาะทางวิชาชีพการพยาบาล เพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบและสนับสนุนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์การ
- 1.11 เป็นครูผู้สอนให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาลและองค์การ
- 1.12 ออกแบบโครงสร้าง การบริหารองค์การของฝ่ายการพยาบาล และนำไปใช้ในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการพยาบาล
- 1.13 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
- 1.14 สร้างวิสัยทัศน์สำหรับฝ่ายการพยาบาล และนำมากำหนดแผนระยะยาว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการด้านการบริการสุขภาพในอนาคต

1.15 จัดทำแผนกลยุทธ์ในการสนับสนุนให้บุคลากรคงอยู่ในงาน

1.16 ใช้ทักษะความสามารถในการติดตามผลงาน เพื่อประเมินและวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการพยาบาล ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

1.17 รู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างหอผู้ป่วย หรือหน่วยงาน กับแผนกพยาบาลต่างๆภายในฝ่ายการพยาบาล เพื่อที่จะเชื่อมโยงเข้ากับฝ่ายการพยาบาล หน่วยงานอื่นๆของโรงพยาบาลและองค์การ

1.18 รับรู้และตอบสนองต่อแนวโน้มการบริการสุขภาพสมัยใหม่ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติการดูแลสุขภาพและบุคลากรพยาบาล

1.19 ส่งเสริมอบรมและอำนวยความสะดวกต่อความก้าวหน้าและการพัฒนาในวิชาชีพการพยาบาล

1.20 คงไว้ซึ่งการคิดและการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและตอบสนองต่อเหตุการณ์ในอนาคต

1.21 สร้างและเผยแพร่แผนกลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อส่งเสริมให้แผนระยะยาวประสบผลสำเร็จ

1.22 คงไว้ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะของวิชาชีพ โดยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการดูแล ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน

1.23 สร้างการทำงานที่อยู่ภายใต้คุณธรรมและจริยธรรม ตามแนวคิดและหลักการทางวิชาชีพการพยาบาล

1.24 ต่ำดับความสำคัญและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.25 มีกระบวนการที่จะนำผลการศึกษาวิจัย มาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล

## 2. ความสามารถทางด้านมนุษย์

2.1 ติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และสามารถแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

2.2 มีกลยุทธ์ในการทำงานให้ค่านิยมของฝ่ายการพยาบาลบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2.3 รู้ปัญหาของบุคลากรและร่วมแก้ปัญหาตามสายการบังคับบัญชา

- 2.4 ใช้กลยุทธ์การสร้างทีมงาน ในการทำงานร่วมกันของฝ่าย  
การพยาบาลและแผนกอื่นๆ
- 2.5 มีเทคนิคในการเจรจาต่อรองเพื่อให้สามารถบรรลุตาม  
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล
- 2.6 ใช้แนวคิดการสร้างสัมพันธภาพและการบริหารงานบุคคล  
ในการปฏิบัติงาน
- 2.7 ใช้ทักษะภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
ของฝ่ายการพยาบาลและองค์กร
- 2.8 เป็นครูพี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น
- 2.9 สอน และแนะนำผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในการ  
เตรียมเพื่อจะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
- 2.10 เป็นที่ปรึกษากับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ที่จะเข้าสู่  
ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
- 2.11 การจัดการกับความขัดแย้ง โดยการประเมินปัญหาและ  
ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และ  
ผู้บังคับบัญชา
- 2.12 กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ  
วัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาลและองค์กร
- 2.13 คัดเลือกบุคลากรทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมี  
ความสามารถ
- 2.14 มีความต้องการร่วมกับองค์กร และร่วมพลังในการทำงาน  
ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายการ  
พยาบาล
- 2.15 แนะนำแนวทาง และอำนวยความสะดวก ในการ  
พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ และบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ
- 2.16 มีทักษะในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
- 2.17 ส่งเสริมอบรมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองและกระตุ้น  
ให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- 2.18 ริเริ่ม กระตุ้น และอำนวยความสะดวก ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร
- 2.19 ใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.20 เตรียมการและสนับสนุนส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากร
- 2.21 พัฒนาและใช้ข้อบ่งชี้หรือเกณฑ์การปฏิบัติงาน ในการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอำนวยความสะดวกและกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากร
- 2.22 จัดตั้งเครือข่ายการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม
- 2.23 มีหลักแนวคิดในการจัดการกับความเครียด
- 2.24 ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสอดคล้องกัน
- 2.25 ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และความเคารพนับถือในการทำงานร่วมกัน ด้วยการปฏิบัติกับบุคคลอื่น ด้วยความยุติธรรม
- 2.26 รักษาความลับของบุคคลอื่น
- 2.27 ให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรทางการแพทย์ ผู้ป่วย และญาติให้มีความมั่นใจในการรักษาพยาบาล
- 2.28 เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบ เพื่อขอคำแนะนำ การสนับสนุน ชี้แนะแนวทาง ได้สะดวก
- 2.29 รักษาความเชื่อมั่นแห่งความเป็นวิชาชีพ
- 2.30 มีการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นอย่างเหมาะสม
- 2.31 ระบุและลำดับการกระทำกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในแผนงานขององค์กรพยาบาลและหน่วยงานหลัก คือ โรงพยาบาล
- 2.32 รับรู้ได้ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- 2.33 ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม
- 2.34 ยอมรับข้อแตกต่างทางด้านค่านิยม สังคม วัฒนธรรม ของบุคลากร ผู้ร่วมงาน และสามารถที่จะสร้างค่านิยมร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน
- 2.35 ยอมรับการตัดสินใจร่วมกับบุคคลอื่น และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการกระทำและผลของการกระทำนั้น



2.36 สามารถจัดการกับความโกรธ ความผิดหวัง และข้อวิจารณ์  
ต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

### 3. ความสามารถทางด้านเทคนิค

3.1 ร่วมวางแผนและจัดทำงบประมาณ การดำเนินการและการ  
ติดตาม

3.2 จัดหากองทุนจากภายนอกองค์การ โดยการจัดทำแผนโครง  
ร่างโครงการต่างๆเพื่อขอทุนสนับสนุนการทำวิจัยหรือโครงการต่างๆ

3.3 การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และควบคุมงาน เพื่อให้การ  
ดำเนินงานในฝ่ายการพยาบาล บรรลุเป้าหมายฝ่ายการพยาบาลและองค์การโดยใช้หลักการบริหาร  
จัดการ

3.4 ใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากร ในการจัดสรร และใช้  
ทรัพยากรด้านบุคคลและวัสดุสิ่งของอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ทบทวน และวิเคราะห์สภาวะทางการเงินทางฝ่ายการ  
พยาบาล

3.6 วางแผนและมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณสำหรับ  
การพยาบาลและองค์การ

3.7 ใช้หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจในฝ่ายการพยาบาล  
ภายใต้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของฝ่ายการพยาบาลและองค์การ

3.8 วิเคราะห์ต้นทุน รายรับ-รายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการ  
พยาบาลและองค์การ

3.9 ติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณทางการพยาบาลโดย  
ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรอย่างเหมาะสม

3.10 มีความเข้าใจ และสามารถประยุกต์แนวคิดต่างๆ ในการ  
บริหารงบประมาณ ได้แก่ หลักของระยะเวลา ค่าของเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร การเงินและ  
บัญชี กลยุทธ์เรื่องราคา การวิเคราะห์ปัจจัย ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ความยืดหยุ่นในการ  
ใช้งบประมาณ และการคาดการณ์ทำนายการใช้งบประมาณ

3.11 วางแผน ปฏิบัติ และประเมินกลยุทธ์การบริหารงบ  
ประมาณทางการพยาบาล

3.12 ใช้การรายงานผลทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการกำหนด  
กิจกรรม แนวโน้มการใช้จ่าย และการวิเคราะห์การเลือกสรรข้อมูล

3.13 ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการอำนวยความสะดวกในการเตรียมการให้การดูแลผู้ป่วยอย่างประหยัดแต่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.14 กำหนดและเสนอการใช้งบประมาณทางการพยาบาล จากการประเมินทรัพยากร แผนงานและความจำเป็นของโครงการ

3.15 จัดทำเกณฑ์หรือข้อบ่งชี้ลักษณะงานตามตำแหน่ง ซึ่งนำมาใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

3.16 วางแผนในการจัดหา และจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนกหรือของหน่วยงาน

3.17 มีความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางคลินิก และสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติงานของฝ่ายการพยาบาลและองค์การ

3.18 ใช้หลักการประเมินผลโครงการเพื่อค้นคว้า และพัฒนาโครงการใหม่ๆ รูปแบบการประเมินการจัดสรรทรัพยากร พัฒนาและติดตามเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.19 ใช้เทคนิคการพูดและการเขียนในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในฝ่ายการพยาบาล จะต้องมีความสามารถหรือ มีทักษะ ในการบริหาร มีคุณลักษณะและองค์ประกอบต่างๆ ที่ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะมีลักษณะที่พึงปรารถนานั้น ควรมีการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบตั้งแต่เมื่อได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง จนกระทั่งถึงเป็นผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ของโลก ผู้บริหารทางการพยาบาลควรได้รับการพัฒนาให้ถูกทิศทางเพื่อสามารถปรับการบริหารงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถป้องกันปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆในการบริหาร รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารงาน บริหารคน และทรัพยากรอื่นๆในองค์กรพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เจดิม ศรีผดุง (2540: 5-23) ได้ศึกษาเรื่องนักบริหารของราชการไทยในอนาคต ว่า นักบริหารที่จะบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเป็นนักบริหารที่ให้ประสบความสำเร็จ ควรมีสรรพภาพในการบริหารและคุณลักษณะเช่นไร ซึ่งเป็นการวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Future Research เพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ในช่วงกรอบเวลา 10 ปี คือ พ.ศ. 2533-2542 ทำโดยการสัมมนาและตอบแบบสอบถามโดยการ

เลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจงจากกลุ่มบุคคล ต่อไปนี้ คือ นักบริหารระดับอธิบดี รองอธิบดีหรือเทียบเท่า ซึ่งได้รับการสัมมนาหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.2) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) คณะอนุกรรมการวิสามัญของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ด้านระบบราชการ นักบริหารระดับผู้อำนวยการกอง ซึ่งกำลังจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นรองอธิบดีหรือเทียบเท่า ซึ่งเข้ารับการสัมมนาหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร สรุปผลตามประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

1. สมรรถภาพการบริหารที่จำเป็นของนักบริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน และอนาคต ปรากฏผลดังนี้

1.1 ความสามารถในการคิดและการบริหาร ที่นักบริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีในปัจจุบันมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่

- (1) แก้ปัญหาได้ถูกต้อง
- (2) มอบหมายงานตามความสามารถ ประเมินผลและติดตามงานอย่างมีระบบ และต่อเนื่องโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นหลัก
- (3) คาดการณ์ไกล มองเห็นผลกระทบในระยะยาว ตลอดจนคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีก้าวหน้าได้ดี
- (4) วางแผนและมีการประสานแผนเรื่องเงิน งาน คน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงานและโครงการของหน่วยงานได้สอดคล้องกับภารกิจหลัก
- (6) ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ได้อย่างดี
- (7) แสวงหาแนวทาง แนวความคิด และวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น
- (8) ดำเนินการตามผลการตัดสินใจจนบรรลุความสำเร็จ

สำหรับในอนาคตผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า ความสามารถในการคิดและการบริหาร 8 ประการข้างต้นยังคงมีความจำเป็นในระดับมากที่สุดในอนาคตด้วย และมีความเห็นต่อไปว่ายังมีความสามารถในการคิดและการบริหารอีก 12 ประการที่จำเป็นในการบริหารงานในอนาคตเพิ่มขึ้น กล่าวคือ

- (9) มีความสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องตามสถานการณ์

(10) สามารถพิจารณาภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและภารกิจต่างๆในองค์กร

(11) มีการบริหารทรัพยากรอย่างทันสมัย การบริหารในเรื่องต่อไปนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือ บริหารคน บริหารการเงิน การคลัง การบัญชี บริหารวัสดุอุปกรณ์ สถานที่และโครงสร้างการจัดการ

(12) มีความรู้ ทักษะ ที่เปลี่ยนรูปแบบการบริหารเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

(13) เข้าใจทฤษฎี หลักการสำคัญๆ ในการปฏิบัติภารกิจอย่างลึกซึ้ง เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

(14) มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารที่ทันสมัย

(15) ตัดสินใจได้ดี โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล ภายในขอบจำกัดของกฎระเบียบที่มีอยู่

(16) มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์อันจะสามารถกำหนดนโยบาย ทิศทาง และสามารถปรับเปลี่ยนกลไกของหน่วยงาน ไปสู่ความสำเร็จและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

(17) จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องและสอดคล้องกับภารกิจหลัก

(18) มีการประชาสัมพันธ์งานในความรับผิดชอบ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ตลอดเวลา

(19) สามารถจัดและพัฒนาระบบงาน ลดขั้นตอน เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(20) สื่อความหมายได้ชัดเจนว่า ต้องการผลอะไร และคาดหวังผลอะไรจากผู้บังคับบัญชา

1.2 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สำหรับในปัจจุบัน นักบริหารระดับสูงที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในระดับมากที่สุด 8 ประการ จาก 16 ประการดังนี้

(1) ความสามารถในการสอนงาน ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการ

(3) มีทักษะในการบริหารคน และสวัสดิการในการทำงาน

- (4) ภูมิใจผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้สึกรู้ว่าจะต้องทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
- (5) เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ
- (6) มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาของมนุษย์ ให้ความสนใจ มีน้ำใจและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาแก้ปัญหา
- (7) รับฟังความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และให้เกียรติและไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา
- (8) ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือและจงรักภักดี
- สำหรับในอนาคตนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารระดับสูงจะต้องมีในระดับมากที่สุด 13 ใน 15 ประการ โดยประกอบด้วย ความสามารถ 6 ประการที่สำคัญระดับมากที่สุด ในข้อที่ (2) ถึงข้อที่ (7) ที่กล่าวข้างต้น ทั้งปัจจุบันและอนาคต และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอีก 7 ประการได้แก่
- (9) สามารถส่งเสริมการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น
- (10) สามารถกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
- (11) สามารถส่งเสริมพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความสามารถและรับผิดชอบ
- (12) สร้างทีมงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- (13) ประสานงานกับประชาชน ให้มีส่วนร่วมช่วยในการคิด และร่วมทำกิจกรรมของรัฐในบางกิจกรรมที่สามารถช่วยได้
- (14) สร้างทีมงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- (15) หาแนวร่วม โดยการหากลุ่มผลประโยชน์ที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางเดียวกันแล้วร่วมกันทำงาน

1.3 ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และสร้างสรรค์งาน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความสามารถด้านนี้มีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกันอยู่ 1 ประการ จาก 3 ประการ คือ การมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ จนสามารถชี้แจงงานที่รับผิดชอบได้อย่างดี สำหรับในอนาคต ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และสร้างสรรค์งาน มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของนักบริหาร

ระดับสูงมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน ความสามารถที่นักบริหารระดับสูงจะต้องมีในอนาคตในระดับมากที่สุด 3 ประการ จาก 4 ประการโดยเพิ่มจากปัจจุบัน 2 ประการคือ ความสามารถแสวงหาแนวทางใหม่ในการบริหาร ทักษะ และทันต่อเหตุการณ์ และความสามารถในการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารให้ทันสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

2. คุณลักษณะของนักบริหารระดับสูงที่จะช่วยให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในปัจจุบันและอนาคต มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านความคิด สติปัญญา สำหรับในปัจจุบัน คุณลักษณะด้านความคิด สติปัญญา มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด 10 ประการ ตามลำดับ คือ

- (1) กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง รวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์
- (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และต้องนำมาปฏิบัติได้
- (3) มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา
- (4) มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดจนมี

ความยืดหยุ่นในการบริหาร

- (5) สนใจความรู้ ข่าวสาร เหตุการณ์ต่างๆตลอดจนวิทยาการที่

ทันสมัยอยู่เสมอ

- (6) เป็นนักพัฒนาองค์การ สามารถมองเห็นภาพรวมของ

องค์การทั้งระบบ

- (7) เป็นนักพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทันต่อ

เหตุการณ์

- (8) มีความไวต่อการรับรู้ปัญหา

- (9) รู้จักคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและหาทางป้องกันปัญหา

เหล่านั้น

- (10) มีโลกทัศน์กว้างไกล (Vision) และมองเห็นผลกระทบใน

ระยะยาว

ส่วนในอนาคตผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องว่าคุณลักษณะของนักบริหารในปัจจุบันทั้ง 10 ประการข้างต้น ยังเป็นลักษณะจำเป็นในอนาคตด้วย และยังมีคุณลักษณะด้านความคิด สติปัญญา อีก 3 ประการ ที่จำเป็นในระดับมากที่สุด คือ

- (11) เป็นนักบริหารเวลา

- (12) เป็นผู้ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ เพื่อให้การบริหาร

ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## (13) มีไหวพริบดี

2.2 คุณลักษณะทางกายและจิตใจ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าในปัจจุบัน คุณลักษณะทางกายและจิตใจมีความจำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูงที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด 2 ประการจาก 6 ประการได้แก่

- (1) สุขภาพกาย สุขภาพจิตสมบูรณ์ดี
- (2) กระตือรือร้นอยู่เสมอ

ส่วนในอนาคตคุณลักษณะทางกายและจิตใจทั้ง 6 ประการ มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด ซึ่งเพิ่มจากลักษณะ 2 ประการข้างต้นอีก 4 ประการได้แก่

- (3) ร่าเริงสนุกสนานที่จะทำงาน
- (4) จิตใจโอบอ้อมอารี
- (5) บุคลิกภาพดีเป็นที่ประทับใจ
- (6) มีจิตใจในการให้บริการ

2.3 คุณลักษณะด้านอารมณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะด้านอารมณ์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูงที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ประการ โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะด้านอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันและอนาคตเหมือนกันทั้ง 3 ประการคือ

- (1) มีความอดทน หนักแน่น
- (2) มีความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ ไม่วางเฉย
- (3) ควบคุมอารมณ์ได้ดี อารมณ์มั่นคง เป็นของตัวเอง

2.4 คุณลักษณะด้านสังคม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าลักษณะทางด้านสังคมมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนักบริหารระดับสูงในระดับมากที่สุดในปัจจุบัน คือ

- (1) รู้เขา รู้เรา
- (2) มีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อบุคคลในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน
- (3) สร้างความศรัทธาในเรื่องความสามารถ ความไว้วางใจให้

แก่ผู้ร่วมงาน

- (4) เป็นนักประสานงานที่ดี
- (5) รู้จักยกย่องผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา
- (6) ให้เกียรติและความสำคัญผู้อื่น

ในอนาคตผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าคุณลักษณะทางสังคม 6 ประการจะยังคงมีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และนอกจากนั้นยังมีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุดอีก ได้แก่

- (7) เป็นผู้สร้างทีมงาน
- (8) เข้ากับนักรการเมืองได้ดี สนองนโยบายได้เหมาะสม
- (9) มีลักษณะออมชอม ประนีประนอม
- (10) มีจิตประสานในการทำงานเป็นทีม

2.5 คุณลักษณะด้านคุณธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพของนักบริหารระดับสูง ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในระดับมากที่สุด กล่าวคือ

- (1) ซื่อสัตย์สุจริต
  - (2) มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ
  - (3) มีอุดมการณ์ในการทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน
  - (4) มีสัจจะ พูดจริงทำจริง/และมีเจตคติที่ดีต่อส่วนรวม
  - (5) ใฝ่หาความรู้และลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม
  - (6) ขยัน บากบั่นฟันฝ่าอุปสรรค หักเหน็ดเหนื่อยหาทางให้งานสำเร็จ
- เสียสละ อุทิศตนให้กับงาน

- (7) ตรงต่อเวลา

3. ปัจจัยเกื้อหนุน ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพของนักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบดังนี้

3.1 ด้านส่วนตัว ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตพบว่าประเด็นที่มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด คือ การมีประสบการณ์สั่งสมความรู้ความสามารถ เป็นระยะเวลาอันเป็นที่ยอมรับ ของหน่วยงานที่สังกัด

3.2 ด้านการเมือง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทั้งปัจจุบันและอนาคต ปัจจัยด้านการเมืองมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของนักบริหารระดับสูงในระดับมากที่สุด คือ

- (1) นโยบายของหน่วยงานสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- (2) นโยบายของรัฐบาลชัดเจน



3.3 ด้านสังคม ปัจจัยเกื้อหนุนทางสังคมในปัจจุบันและในอนาคตมีความจำเป็นของประเด็นย่อย 1 ประการ ซึ่งสอดคล้องกัน คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและสำหรับอนาคตปัจจัยเกื้อหนุนด้านสังคมเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ก็มีความจำเป็นสูง

3.4 ด้านระบบบริหารงานบุคคลและระบบอื่นๆ ในด้านนี้เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย ปรากฏว่ามี 5 ประเด็น ที่มีความจำเป็นต่อนักบริหารระดับสูงในปัจจุบัน และอนาคต กล่าวคือ

- (1) บุคลากรมีความตั้งใจ มีความสามารถ ขยันหมั่นเพียร สุจริตใจ
- (2) มีทีมงานที่มีคุณภาพ
- (3) คำตอบแทนเหมาะสม การให้ความสำคัญความชอบเหมาะสม
- (4) มีข้อมูลช่วยในการปฏิบัติงาน
- (5) มีระบบบริหารคล่องตัว ยืดหยุ่น

นอกจากนี้ เฉลิม ศรีผดุง (2540 : 21-23) ได้เสนอว่าในการพัฒนานักบริหารระดับสูงควรมีการพิจารณาพัฒนาใน 3 ด้าน คือ

#### 1. สมรรถภาพการบริหาร จำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านความสามารถในการคิดและการบริหาร จำเป็นต้องพัฒนา 8 ประการโดยเร่งด่วน คือ

- 1.1.1 ความสามารถในการแก้ปัญหา
- 1.1.2 การมอบหมายงานตามความสามารถ ประเมินผลและติดตามงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
- 1.1.3 ความสามารถในการคาดการณ์ไกล มองเห็นผลกระทบระยะยาว ตลอดจนคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีข้างหน้าได้ดี
- 1.1.4 วางแผนและประสานแผนเรื่องเงิน งาน คน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.1.5 กำหนดนโยบาย กลยุทธ์แผนงาน และโครงการของหน่วยงานได้สอดคล้องกับภารกิจหลัก
- 1.1.6 ประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างดี
- 1.1.7 แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงาน

1.1.8 ดำเนินงานตามผลการตัดสินใจจนบรรลุความสำเร็จ

1.2 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จำเป็นต้องพัฒนา 6 ประการ โดยเร่งด่วน คือ

1.2.1 ทักษะในการบริหารคน

1.2.2 การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการ

1.2.3 การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกรู้สีกว่าจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2.4 การเข้าใจและสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.5 การรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.6 มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาของมนุษย์ ให้ความสนใจ มีน้ำใจและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหา

1.3 ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และสร้างสรรงาน จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนให้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่จนกระทั่งสามารถชี้แจงงานที่รับผิดชอบได้อย่างดี สามารถแสวงหาแนวทางใหม่ในการบริหารทันสมัย ทันทต่อเหตุการณ์ และพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. คุณลักษณะของนักบริหาร จำเป็นต้องพัฒนา 4 ด้าน กล่าวคือ

2.1 ด้านคุณธรรม จำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ การมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน มีสติจะพูดจริงทำจริง ให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม

2.2 ด้านอารมณ์ จำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับสอง ได้แก่ ความอดทนหนักแน่น ความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ได้ดี อารมณ์มั่นคงเป็นตัวของตัวเอง

2.3 ด้านความคิด สติปัญญา ได้แก่ กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องนำออกมาปฏิบัติได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความยืดหยุ่น ในการพัฒนา สนใจความรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ตลอดจนวิทยาการที่ทันสมัย เป็นนักพัฒนาองค์การ พัฒนาตนเอง มีความไวต่อการรับรู้ปัญหา รู้จักคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและหาทางป้องกันปัญหา มีโลกทัศน์กว้างไกล และมองเห็นผลกระทบในระยะยาว

2.4 ด้านลักษณะทางกายและจิตใจ ได้แก่ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตสมบูรณ์ และกระตือรือร้นอยู่เสมอ

3. ปัจจัยเกื้อหนุน จำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านการเมือง จำเป็นต้องพัฒนาอันดับที่หนึ่ง โดยเฉพาะนโยบายของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของรัฐบาลต้องชัดเจน

3.2 ด้านระบบบริหารงานบุคคลและระบบอื่นๆ ได้แก่ บุคลากรมีความตั้งใจ มีความสามารถ ขยันหมั่นเพียร ทีมงานมีคุณภาพ การให้ความรับผิดชอบที่เหมาะสม ข้อมูลช่วยในการปฏิบัติงานและมีระบบบริหารคล่องตัวยืดหยุ่น

3.3 ด้านสังคม ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งจำเป็น จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานไปในทางที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการในการให้บริการประชาชน

จากการศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ของเพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ได้ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ทำการศึกษาไว้อย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) พบว่าตัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญ มี 8 ตัวประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย 4) สมรรถนะด้านการตลาด 5) สมรรถนะด้านการสนับสนุนการสาธารณสุขมูลฐาน 6) สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย 7) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล 8) สมรรถนะด้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พบว่ามีความจำเป็น

สมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เป็นสมรรถนะ ที่มีความสำคัญอันดับ 1 เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบสมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงานพบว่า กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการจัดระบบงานเป็นกลุ่มตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุดของสมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน ซึ่งตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถจัดระบบและกำหนดกลวิธีในการพัฒนางานได้อย่างครอบคลุม 2) สามารถจัดระบบและกำหนดกลวิธีในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ 3) สามารถวิเคราะห์ความต้องการและจัดอัตรากำลังบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และ 4) สามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนกลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง การอำนวยความสะดวก

มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงเป็นอันดับ 2 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ 2) สามารถสร้างความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเป็นทีม ให้ทุกคนรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นผู้นำทีมและลูกทีมที่ดี 3) สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบของตนเองให้กับหัวหน้างานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 4) สามารถนิเทศงานผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยมีการเตรียมความรู้ในเรื่องที่จะนิเทศ มีการวางแผนการนิเทศ เลือกวิธีการนิเทศได้เหมาะสมกับบุคคล สถานที่ สถานการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการวางแผน มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงเป็นอันดับ 3 ของสมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) สามารถนำนโยบายหลักมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาได้ 3) สามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงไปในทิศทางเดียวกัน 4) สามารถจัดทำแผนงาน โครงการได้ โดยมีการวางแผนการใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงการควบคุม มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงเป็นอันดับ 4 ของสมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถปรับปรุงรูปแบบ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้มาตรฐาน ทันสมัย เชื่อถือได้ และตรงกับความเป็นจริง 2) สามารถควบคุมกำกับงาน ติดตามผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) สามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของการพยาบาลและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 มีจำนวน 14 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่อธิบายถึงสมรรถนะการเป็นผู้นำบารมี ด้านที่สำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงด้านการให้ความรัก ความเมตตาแก่ลูกน้องประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) เป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน 2) มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าใจธรรมชาติและความแตกต่างของมนุษย์ 3) สามารถสร้างความรักสามัคคีในหมู่คณะ 4) ให้โอกาส ให้ความสำคัญ ให้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) สามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจทำให้คนกระตือรือร้น อุทิศตนและแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร คือ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญปัญหา กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและกล้ารับผิดชอบต่อผลของการกระทำ 2) เป็นผู้มี

บุคลิกภาพมั่นคง มีการแต่งกายถูกต้องเหมาะสม มีการวางตัวดี มีแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการดำรงชีวิตเป็นที่ยอมรับของสังคม 3) สามารถควบคุมอารมณ์ มีความหนักแน่น อดทน อดกลั้น จัดการกับความเครียดได้ดี มีความยืดหยุ่นสูงมีการแสดงออกอย่างเหมาะสม กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร คือ 1) สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทำให้ผู้พบเห็นศรัทธาและนิยมยกย่องวิชาชีพอพยาบาล 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำมาซึ่งการปฏิบัติให้เป็นจริงได้ 3) มีจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานการพยาบาล กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร คือ 1) สามารถปลุกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ องค์กร และหน่วยงาน 2) สามารถสร้างค่านิยมด้านสิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรม ความยุติธรรมในสังคม การประพฤติปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และการยึดถือ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 3) มีความสามารถในการพูดเจรจาต่อรอง การพูดให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ทำให้คนเข้าใจสถานการณ์และเปลี่ยนความคิดตามผู้นำ

สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 อธิบายได้ด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) เข้าใจถึงประโยชน์ใช้สอยและความแตกต่างของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่างๆที่นำมาใช้งาน 2) มีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เช่นวิธีการปฏิบัติงาน คำสั่งปฏิบัติการและคำศัพท์เฉพาะต่างๆ 3) สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารทางโทรคมนาคมมาใช้ในการพัฒนางานและบุคลากร 4) สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่นั้น และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการใช้ การบำรุงรักษาแก่ผู้อื่นได้

สมรรถนะด้านการตลาด เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 อธิบายได้ด้วยตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปร ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถจัดรูปแบบบริการพยาบาล ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการทุกระดับ 2) สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการในชุมชนที่รับผิดชอบ 3) สามารถจัดให้มีบริการพยาบาลที่น่าเชื่อถือและถูกต้องเป็นไปตามที่ได้แจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบ 4) สามารถจัดให้มีบริการการดูแลเอาใจใส่ผู้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล

สมรรถนะด้านการสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 อธิบายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด

4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ส่งเสริมกิจกรรมการดูแลสุขภาพอนามัยของตนเอง ครอบครัว และชุมชนของประชาชน โดยประชาชนเป็นผู้ดำเนินการ 2) ร่วมเสริมสร้างความสามารถในการพึ่งตนเองและการดูแลตนเองด้านสุขภาพอนามัยของประชาชน โดยผ่านทางระบบบริการพยาบาลที่ยึดแนวคิด/หลักการสาธารณสุขมูลฐานเป็นหลัก 3) สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานบริการพยาบาลของเจ้าหน้าที่สถานอนามัย เน้นการป้องกันโรคและการส่งเสริมสุขภาพโดยยึดหลักสุขภาพดีถ้วนหน้า/คุณภาพชีวิตเป็นจุดหมาย 4) นิเทศและร่วมให้การอบรมเจ้าหน้าที่สถานอนามัยในด้านการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานเพื่อปรับปรุง และพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับชุมชนที่รับผิดชอบ

สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 อธิบายได้ด้วยตัวแปร จำนวน 6 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถทำวิจัยและเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัยได้ 2) สามารถนำเอาผลการวิจัยใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน 3) สามารถค้นคิดหรือนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน 4) มีความรู้ความเข้าใจภาษาอังกฤษ สามารถอ่านบทความ หนังสือ หรือเอกสารภาษาอังกฤษแล้วสรุปใจความสำคัญได้

สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 อธิบายได้ด้วยตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูง 4 ตัวแปร คือ 1) สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับผู้ป่วยทุกประเภท 2) สามารถสอนและสาธิตวิธีการปฏิบัติการพยาบาลได้ถูกต้องตามหลักการพยาบาล 3) สามารถใช้และดัดแปลงอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับการให้บริการแก่ผู้ป่วยแต่ละราย 4) สามารถประเมินสภาพ วินิจฉัยปัญหาผู้ป่วย วางแผนการพยาบาล และประเมินผลการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาล

สมรรถนะด้านการฝึกอบรม เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 8 อธิบายได้ด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) สามารถเป็นวิทยากรบรรยายในการประชุมวิชาการและการฝึกอบรม 2) สามารถจัดประชุมวิชาการและการฝึกอบรมในหน่วยงาน 3) สามารถจัดทำเอกสารวิชาการ คู่มือการปฏิบัติการพยาบาลและคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ทันยุคสมัยง่ายต่อการทำความเข้าใจ

จากการศึกษาเอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโรงพยาบาล รวมถึงการให้บริการพยาบาลแก่ประชาชน (ขนิษฐากัวยศรีนนท์, 2540) ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อจะได้ทราบปัญหาและระดับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาล ในการนำเอาผลการวิจัยเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร การเตรียมบุคลากรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนให้สูงมากยิ่งขึ้น และพบว่า เพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ได้ศึกษาถึงตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไว้แล้ว ซึ่งมีความครอบคลุมในขอบข่ายที่ผู้วิจัยสนใจและต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามตัวประกอบสมรรถนะ และตัวแปรที่อธิบายลักษณะของตัวประกอบที่สำคัญ ทั้ง 8 ตัวประกอบซึ่ง เพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ได้ศึกษาไว้

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้านร่วมกัน แมคคอร์มิค และ อิลเจน (McCormick and Ilgen, 1980 อ้างถึงใน เขมารัตน์ มาสิงบุญ, 2535: 29) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ว่า ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยด้านบุคคลนี้ คือ จากภายในบุคคล เป็นสาเหตุภายในที่ผลักดันให้แต่ละบุคคลแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานออกมา ได้แก่ ความถนัด ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ อายุ เพศ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เฉลิม ศรีผดุง (2540: 5-23) ที่ศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะด้านความคิด สติปัญญา มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงาน คือ

- 1.1 กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง รวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์
- 1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และต้องนำออกมาปฏิบัติได้

- ในการบริหาร
- 1.3 มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา
- 1.4 มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดจนมีความยืดหยุ่น
- 1.5 สนใจความรู้ ข่าวสาร เหตุการณ์ต่างๆตลอดจนวิทยาการที่ทันสมัย
- 1.6 เป็นนักพัฒนาองค์กร สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ
- 1.7 เป็นนักพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทนต่อเหตุการณ์
- 1.8 มีความไวต่อการรับรู้ปัญหา
- 1.9 รู้จักคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและหาทางป้องกันปัญหาเหล่านั้น
- 1.10 มีโลกทัศน์กว้างไกล (Vision) และมองเห็นผลกระทบในระยะยาว
- 1.11 เป็นนักบริหารเวลา
- 1.12 เป็นผู้ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ เพื่อให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

1.13 มีไหวพริบดี

2. ลักษณะทางกายและจิตใจ ที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูงที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 2.1 สุขภาพกาย สุขภาพจิตสมบูรณ์ดี
- 2.2 กระตือรือร้นอยู่เสมอ
- 2.3 ร่าเริงสนุกสนานที่จะทำงาน
- 2.4 จิตใจโอบอ้อมอารี
- 2.5 บุคลิกภาพดีเป็นที่ประทับใจ
- 2.6 มีจิตใจในการให้บริการ

3. คุณลักษณะด้านอารมณ์ ที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูง ที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ประการคือ

- 3.1 มีความอดทน หนักแน่น
- 3.2 มีความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ ไม่วางเฉย
- 3.3 ควบคุมอารมณ์ได้ดี อารมณ์มั่นคง เป็นตัวของตัวเอง

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของนักบริหารระดับสูง ได้แก่

- 4.1 ซื่อสัตย์สุจริต



- 4.2 มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ
- 4.3 มีอุดมการณ์ในการทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน
- 4.4 มีสัจจะ พுகจริงทำจริงและมีเจตคติที่ดีต่อส่วนรวม
- 4.5 ใ้รางวัลและลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม
- 4.6 ขยัน บากบั่นฟันฝ่าอุปสรรค พึ่งตนเอง หาทางให้งานสำเร็จ เสียสละ อุทิศตนให้กับงาน
- 4.7 ตรงต่อเวลา

สิ่งแวดล้อม จะมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ให้เพิ่มขึ้น ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ เป็นต้น และ ปัจจัยด้านสถานการณ์ หมายถึง เงื่อนไขทางเหตุการณ์ หรือ ลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ในงาน สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน โครงสร้างขององค์การ การปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527; McCormick and Ilgen, 1980 อ้างถึงใน เขมารดี มาถึงบุญ, 2535: 29)

การบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้ความสามารถ ปัจจัยที่จะส่งเสริมความสามารถ และเทคนิคต่างๆ เป็นอันมาก เช่น การจัดองค์การ การพัฒนาองค์การ การประสานงาน และการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น นอกจากนี้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือ ปัจจัยแวดล้อมด้วย ซึ่งสมยศ นาวิการ (2521: 139 อ้างถึงใน พรธษา ชุมเกษียร, 2534: 22) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ส่วนหนึ่งว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation factors) ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหาร อุปกรณ์และวัตถุดิบที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วย จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ตามการรับรู้ของตนเอง ได้กำหนด ภูมิหลังของบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการศึกษาอบรม เฉพาะตำแหน่ง คุณลักษณะส่วนบุคคล และ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ได้แก่ ขนาดของ

โรงพยาบาล ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน โอกาสในการแสดงความสามารถ การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ และ การมีพี่เลี้ยง

### ภูมิหลังของบุคคล

ภูมิหลังของบุคคล เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ทำให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ซึ่ง ได้แก่

อายุ โดยปกติในคนส่วนมาก เมื่อมีอายุมากขึ้น จะทำให้มีการพัฒนาวุฒิภาวะให้สูงขึ้นตามวัย เนื่องจากเมื่อบุคคลมีประสบการณ์มากขึ้นจะทำให้มีความคิดต่างๆกว้างขวางขึ้นและการมองปัญหาจะชัดเจนถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะค่อยๆปรับเปลี่ยนไปตามวัย (ทัศนาศ นุญทอง, 2529 อ้างถึงใน วณิชญา ว่องวณิช, 2535)

ระดับการศึกษา การศึกษาเป็นขบวนการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลเกิดการ พัฒนา บุคคลย่อมมีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาในการคิดหาเหตุผลต่างๆทั้งด้านกว้างและลึกมากขึ้นตามลำดับขั้นของการศึกษาที่สูงขึ้น (Corcoran, 1981: 147 อ้างถึงใน รุจิรา อินทรตุล, 2532) ประสบการณ์การศึกษา เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการปรับตัว บุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างมีเหตุผล มีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ (บรรลสิทธิ์ ไวกองเสรี อ้างถึงใน สุภาวดี คูหาทอง, 2532: 42) การศึกษาจึงมีผลถึงความเข้าใจในสิ่งต่างๆ สามารถพิจารณาสถานการณ์ต่างๆได้อย่างดี ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้วย

ประสบการณ์การศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง การศึกษาและการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง องค์การที่มีประสิทธิภาพ จะถูกบริหารโดยผู้บริหารที่มีความสามารถ ความสามารถของผู้บริหารสามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถของบุคคลให้สูงขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2529: 136-137) เนื่องจากการที่ การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคคลในหน่วยงานและเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการรับรู้และการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้ และเข้าใจในวิชาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (อุทัย หิรัญโค, 2523: 15)

ประสบการณ์ในตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในการทำงาน จะทำให้บุคคลมี โอกาสเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองปัญหาชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (สกุณพร สัจวรกาญจน์, 2529) และคนแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันทำงานได้ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะได้รับการศึกษาเท่าเทียมกัน ก็อาจมีความสามารถแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประสบการณ์ต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2521) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วนิภา ว่องวิงนะ (2535) ศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เนื่องจากคุณลักษณะของผู้บริหาร มีส่วนช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติดังกล่าว ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถรู้ทันสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เป็นผู้มีความรับผิดชอบและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ และต้องเป็นผู้มีสุขภาพกายดี มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอมีจิตใจโอปอฮ้อมอารี มีความมั่นคงในอารมณ์ และมีความซื่อสัตย์สุจริต (เฉลิม ศรีผดุง, 2540) ซึ่งลักษณะส่วนบุคคล เป็นดัชนีสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ (ปิยนุช ประทีปทัศน์, 2540: 29) และจากการศึกษาของ จารุวรรณ ปี่ทอง (2540) ก็พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความมั่นใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน สมรรถนะของบุคคล สามารถสร้างเสริมให้เกิดขึ้นได้ ประสิทธิภาพการทำงานของคนมีอยู่อย่างไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของงาน (เสนาะ ดิยาวี, 2538) ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation factors) ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (สมยศ นาวิการ, 2521: 139) และในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ในด้านต่างๆ ดังนี้

ขนาดโรงพยาบาล ขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ขนาดขององค์กร ที่เพิ่มขึ้น จะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร

(ภรณ์ กิรติบุตร, 2529: 81 อ้างถึงใน นพพร การถัก, 2535) เป็นสิ่งนำไปให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมพร อธิธิเดชพงศ์ (2530) ที่พบว่า ขนาดโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชุมชน เนื่องจากโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ มีทรัพยากรและความพร้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าโรงพยาบาลที่มีขนาดเล็กกว่า (นพพร การถัก, 2535) และจากการศึกษาของ ปลายมาศ ชุนภักดี (2533) พบว่า ขนาดของโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคม โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (นพพร การถัก, 2535)

ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน จากการศึกษาของ ปิยนุช ประทีปทัศน์ (2540) ศึกษาปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวย และภาวะผู้นำ ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่น โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ ลักษณะการทำงานที่ตื่นตัว ใช้ไหวพริบในการตัดสินใจสูง มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบเป็นแบบอย่างในการทำงาน นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ยังมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของบุคคล กล่าวคือ องค์กรที่มีลักษณะของความมั่นคงสูง โครงสร้างการบริหารและ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน บรรยากาศอบอุ่นเต็มไปด้วยความรักและไว้วางใจ งานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ งานมีความก้าวหน้าสูง ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน และการสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะมีส่วนช่วยพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของบุคคล (Bass, 1985 อ้างถึงใน ปิยนุช ประทีปทัศน์, 2540: 27) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีเครื่องมือเครื่องใช้ประกอบการทำงานที่เหมาะสม จะส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานและการพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล (วนิภา ว่องวัจนะ, 2535: 18) และจากการศึกษาของ มณี ลีศิริวัฒนกุล (2540) พบว่า การได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในด้านการได้รับทรัพยากร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โอกาสในการแสดงความสามารถ ในการทำงานของคุณ ผู้บริหารควรจะ  
 ต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน จะต้องเปิดโอกาสให้  
 ได้พัฒนาความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดเวลา การเปิดโอกาสในการแสดงความสามารถใน  
 การทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานหรือองค์กร (เอกชัย กี่สุขพันธ์,  
 2538: 324-326) เป็นการจูงใจ (Motivation) ให้บุคคลแสดงศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน  
 อย่าง เต็มที่ สิ่งเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของ  
 บุคคลในองค์กรอีกด้วย (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2535: 341) ความพึงพอใจในงาน  
 (Job satisfaction) เป็นภาวะของความรู้สึกที่ดี หรือภาวะของอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจาก  
 ประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ความรู้สึกเหล่านี้จะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าการทำงาน  
 ของบุคคลนั้น ได้สนองความต้องการมากน้อยเพียงใด (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2535:  
 365) และการได้รับโอกาสในการบริหารจัดการงานในหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ จะทำให้  
 บุคคลเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมีอิสระในการตัดสินใจตามขอบเขตความรับผิดชอบ และ  
 โอกาสในการแสดงบทบาทผู้บริหารอาจแตกต่างกันไปตามระดับทางการบริหาร (พวงรัตน์  
 บุญญาวัฑฒ์, 2530: 476)

การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ การขึ้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้าฝ่าย  
 การพยาบาล โดยทั่วไป มักจะมีประสบการณ์ผ่านการรับผิดชอบงานด้านการบริหารมาก่อน เช่น  
 เป็นหัวหน้างานหอผู้ป่วย เป็นต้น ประสบการณ์เหล่านี้ จะส่งผลเอื้ออำนวย ในการขึ้นสู่ตำแหน่ง  
 หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จากการศึกษาของ เฉลิม ศรีผดุง (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ  
 นักบริหารของราชการไทยในอนาคต โดยศึกษา ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับ  
 สมรรถภาพการบริหารที่จำเป็น คุณลักษณะที่จำเป็น ของนักบริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพใน  
 ปัจจุบันและในอนาคต (10 ปี ข้างหน้า) ด้านปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้นักบริหารระดับสูงประสบ  
 ความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยเกื้อหนุนที่มีความจำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
 และมีประสิทธิภาพ ของนักบริหารระดับสูงปัจจุบันกับอนาคต คือ การมีประสบการณ์สั่งสม  
 ความรู้ความสามารถเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เรดมอนด์ ที่ว่า ผู้นำ  
 ทุกคนผ่านประสบการณ์การปฏิบัติการในคลินิก พัฒนาจากผู้ปฏิบัติการ เป็นผู้อำนวยความสะดวกทาง  
 คลินิก จากนั้นจึงเริ่มเป็นผู้บริหาร (Redmond, 1995 อ้างถึงใน ปิยนุช ประทีปทัศน์, 2540: 28)

การมีพี่เลี้ยง เป็นการจัดพยาบาลที่มีประสบการณ์แล้ว มาทำหน้าที่สอน  
 บอกแนะเป็นแบบอย่างและช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคลที่เริ่มงานใหม่ ในเวลา

ที่แน่นอนและจำกัดตามวัตถุประสงค์เฉพาะ (Morrow, 1984 อ้างถึงใน บุญเฉลา สุริยวรรณ, 2533) การมีพี่เลี้ยงมาประดับประคองช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของพยาบาลอ่อนอาวุโส เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นประสิทธิภาพของผู้บริหาร สร้างสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลอาวุโสกับพยาบาลที่อ่อนอาวุโส เพราะพยาบาลที่อ่อนอาวุโสยังเป็นผู้ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจึงมีความต้องการการดูแลช่วยเหลือและชี้แนะจากพยาบาลผู้อาวุโสในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลก่อให้เกิดความอบอุ่น กล้าตัดสินใจ สามารถเผชิญปัญหาต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น (สมพันธ์ หิณฐิระนันท์, 2538) และ เกิดการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อได้รับประสบการณ์ต่างๆและการดูแลแบบจากพยาบาลที่เป็นพี่เลี้ยง จะทำให้สามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ระบบงานได้รวดเร็ว (ฉลวย เหลือบรรจง, 2538: 43)

ซึ่งจากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ล้วนมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมสมรรถนะของบุคคล โดยที่บุคคลนั้นจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานด้านต่างๆตามขอบเขตหน้าที่ของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ มีดังนี้

##### ในประเทศไทย

เพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ได้ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ทำการศึกษาไว้อย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) พบว่า ตัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญ มี 8 ตัวประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย 4) สมรรถนะด้านการตลาด 5) สมรรถนะด้านการสนับสนุนการสาธารณสุขมูลฐาน 6) สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย 7) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล 8) สมรรถนะด้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พบว่ามีความจำเป็น

ขนิษฐา กวีศรีนนท์ (2540) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยประชากรที่ศึกษา เป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐทั่วประเทศ ที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 125 คน พบว่า ระดับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลและด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับสูง ส่วนสมรรถนะด้านภาวะ ผู้นำด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ด้านการควบคุม ด้านการตลาด บริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะโดยรวมและรายด้าน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิชาการและด้านการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 คือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีสมรรถนะโดยรวมและสมรรถนะรายด้าน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านภาวะผู้นำ และ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ สูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตร หรืออนุปริญญา และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีสมรรถนะด้านวิชาการ สูงที่สุด รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตร หรืออนุปริญญา มีสมรรถนะด้านวิชาการ น้อยที่สุด

กนกวรรณ จิตต์ตรีงาม (2537) ได้ศึกษาแนวคิดพื้นฐานในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนที่มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป จำนวน 151 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อย ระดับปริญญาโททางการบริหารการพยาบาล มีประสบการณ์ในวิชาชีพการพยาบาลไม่น้อยกว่า 6 ปี เคยเป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับอื่นๆมาไม่น้อยกว่า 3-5 ปี มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพยาบาล มีบุคลิกภาพดีทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา และจะต้องมีความพร้อมในด้านฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

นพพร การถัก (2535) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยคัดสรร การรับรู้บทบาท กับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 166 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทของหัวหน้าฝ่ายการ

พยาบาล คือ อายุ และ อายุราชการ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล คือ ขนาดของโรงพยาบาล

เพตินพิศ อรรถชาติ (2534) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การมีคุณสมบัติของผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ขนาดโรงพยาบาลและการได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนาทางการบริหาร มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และประสบการณ์ในตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุจิรา อินทรตุล (2532) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจกับการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้บริหารการพยาบาล ตัวอย่างประชากร คือ ผู้บริหารการพยาบาลจำนวน 194 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารการพยาบาลอยู่ในระดับสูง
2. เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลและระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลมีความสามารถในการตัดสินใจและระดับการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมไม่แตกต่างกัน

อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2539) ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐทั่วประเทศ ที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 651 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ มี 8 ตัวประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนและการจัดระบบงาน 3) การตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง 4) วิชาการ 5) การอำนวยความสะดวก 6) การควบคุม 7) การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

จันทร์เพ็ญ พาหงษ์ (2538) ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาล



หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 1,380 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี 7 ตัวประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การอำนวยความสะดวกและการจัดระบบงาน 3) การวางแผน 4) การควบคุม 5) วิชาการ 6) การตลาด และ 7) การปฏิบัติการพยาบาล

ปัทมา ใจเพชร (2535) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง มนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการพยาบาลและการรับรู้โครงสร้างองค์การพยาบาลกับทักษะด้านการคิดของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข ศึกษาจากพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุขจำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยมีทักษะด้านการคิดในระดับปานกลาง มนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการพยาบาล และการรับรู้โครงสร้างองค์การพยาบาลในระดับสูง
2. ทักษะทางการพยาบาลมีความสำคัญทางบวกกับทักษะด้านการคิดของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .5792$ ) อายุ มีความสัมพันธ์ทางลบกับทักษะด้านการคิดในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ( $r = -.1429$ ) ส่วนมนุษยสัมพันธ์ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับการอบรมด้านการบริหารและการรับรู้โครงสร้างองค์การพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์กับทักษะด้านการคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พรทิพย์ ประยูรวงษ์ (2534) การวิเคราะห์ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข จากกลุ่มตัวอย่าง 152 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความสามารถในการตัดสินใจในชั้นระบุปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการระบุปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีความสามารถสูงกว่า 1-5 ปี หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรมมีความสามารถสูงกว่าที่เคยได้รับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ระดับความสามารถในการตัดสินใจในชั้นวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่างกัน

ผู้ที่ได้รับการอบรมและไม่ได้รับการอบรม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งในสถานการณ์ปัญหาซับซ้อน ปัญหาป้องกัน และปัญหาพัฒนาด้วย

3. ระดับความสามารถในการตัดสินใจ ในชั้นวิเคราะห์ทางเลือกของหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในชั้นวิเคราะห์ทางเลือกของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่างกัน ผู้ที่ได้รับการอบรมและไม่ได้รับการอบรม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าความสามารถในการวิเคราะห์ทางเลือกในสถานการณ์ปัญหาพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัญหาซับซ้อนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันเพ็ญ เลิศมงคลนาม (2530) ได้ศึกษา การตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐบาล กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 แห่ง รวมทั้งสิ้น 200 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่ ( ร้อยละ 69 ) มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในระดับปานกลาง

2. ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีระดับความสามารถไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีระดับความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมทางด้านบริหาร และการศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการต่างกัน มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยนันท์ แสนสุข (2539) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการประชาสัมพันธ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ และ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการประชาสัมพันธ์ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี 4 ด้าน คือ 1) สมรรถนะเชิงคุณลักษณะ

2) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ 3) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และ 4) สมรรถนะด้านการสร้างเสริมสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดี

นฤมล กิจจานนท์ (2540) ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลหน่วยอภิบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤติ โรงพยาบาลของรัฐ กลุ่มประชากร คือ พยาบาลหน่วยอภิบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤติ โรงพยาบาลของรัฐทั่วประเทศ ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในหน่วยอภิบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤติ อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 1,082 คน พบว่า ตัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญ ของ พยาบาลหน่วยอภิบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤติ มีจำนวน 9 ตัวประกอบ คือ 1) ตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) ตัวประกอบสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถในการพยาบาลผู้ป่วยโรคระบบต่างๆ 3) ตัวประกอบสมรรถนะด้านเทคนิคทางการปฏิบัติการพยาบาล 4) ตัวประกอบสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถในการพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤติ 5) ตัวประกอบสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญพิเศษทางการพยาบาล 6) ตัวประกอบสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถพื้นฐานทางการพยาบาล 7) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการประชาสัมพันธ์ 8) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการบริหารงาน และ 9) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการเฝ้าระวังอาการผิดปกติ

เขมารดี มาสิงบุญ (2535) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสื่อสารข้อมูล ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พยาบาลประจำการมีการรับรู้ ลักษณะการสื่อสารข้อมูลอยู่ในระดับดี ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง
2. ลักษณะการสื่อสารข้อมูลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. พยาบาลประจำการที่มีสังกัดและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วนิกา ว่องวัญนะ (2535) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงาน ความเครียด ในงาน ภูมิหลัง กับความสามารถในการทำงาน ตามการรับรู้ของตนเอง ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 357 คน ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่เวรเป็นผลัด ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. พยาบาลวิชาชีพที่รับรู้สภาพการทำงาน ความเครียดในงาน ความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับสภาพการทำงาน สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. พยาบาลวิชาชีพที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน มีสภาพการทำงาน ความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r=.58$ )
5. สภาพการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ร้อยละ 41.92 ( $R^2 = 41.92$ )

วันทนา ถิ่นกาญจน์ (2539) ศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ โดยใช้เทคนิค เดลฟาย จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการพยาบาล และ ผู้เชี่ยวชาญทางการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 21 คน พบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ ที่ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ คือ 1) บุคลิกภาพ 2) ความรู้และสติปัญญา 3) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ 4) สมรรถนะเชิงบริหาร 5) สมรรถนะเชิงจริยธรรม 6) สมรรถนะเชิงการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคม 7) สมรรถนะเชิงธุรกิจและการตลาด 8) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี และ ภาษาต่างประเทศ

พรสุวรรณ จารุพันธ์ (2539) ศึกษาสมรรถนะ ของอาจารย์ ในการจัดการเรียนการสอน ในคลินิก ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง: การศึกษาเฉพาะกรณี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์พยาบาลซึ่งปฏิบัติงานในด้านการสอนและการนิเทศนักศึกษาในหอผู้ป่วย และมีประสบการณ์ด้านการสอน มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 20 คน ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะของอาจารย์ในการจัดการเรียนการสอนในคลินิก ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย

ตนเอง อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติมาก และ สมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนในคลินิกที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของอาจารย์ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสบการณ์ด้านการสอนแตกต่างกัน และมีความศรัทธาในศักยภาพบุคคลแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทหรือสูงกว่า มีสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนในคลินิกที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สูงกว่า อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรีสกุล เขียบแหลม (2539) ศึกษาสมรรถนะเกี่ยวกับมนุษย์ของนักศึกษาพยาบาล: การศึกษาเฉพาะกรณี วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพระปกเกล้า จำนวน 60 คน ผลการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะเกี่ยวกับมนุษย์ในด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการสร้างสัมพันธภาพ ด้านการร่วมรู้สึก และรวมทุกด้านของนักศึกษาพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และ ค่าเฉลี่ยสมรรถนะเกี่ยวกับมนุษย์รายด้าน และรวมทุกด้านของนักศึกษาพยาบาล จำแนกตามระดับของชั้นปี อัครมนทัศน์ ทศนคติดต่อวิชาชีพ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับการศึกษาในครั้งนี้ คือ

ปลายมาศ ขุนภักดี (2533) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคม โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคม และผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป 69 แห่ง รวมจำนวน 207 คน ผลการวิจัยพบว่า ขนาดของโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคม โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรทิพย์ อุ่นโกมล (2532) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรค โรงพยาบาลชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรค โรงพยาบาลชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 211 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รวมทุกด้านคือ ด้านบริหาร บริการ และ วิชาการ ได้แก่ อายุ ภูมิฐานะเดิม ฐานะทางเศรษฐกิจ ภาระทางครอบครัว อายุราชการ จำนวนเตียงผู้ป่วยของ

โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน จำนวนบุคลากรในฝ่าย ความพึงพอใจรวมทุกด้านและองค์ประกอบของความพึงพอใจ ได้แก่ สภาพและลักษณะงาน ความสำเร็จและการยอมรับนับถือ

วันเพ็ญ ตั้งสะสม (2532) ศึกษาอิทธิพลของสถานภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำที่มีต่อการจำแนกผลการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานของหัวหน้าสถานีอนามัย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าสถานีอนามัยในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี และนครปฐม จำนวน 217 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสถานีอนามัยประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านสถานภาพส่วนบุคคลของหัวหน้าสถานีอนามัย ได้แก่ เพศ รายได้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและสถานภาพสมรส โดยพบว่า ผู้ที่มีอายุ ระหว่าง 20-29 ปี มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าผู้ที่มีอายุ 50-60 ปี ผู้ที่มีสถานภาพโสดทำงานได้ดีกว่าผู้มีสถานภาพสมรสอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ในต่างประเทศ

Smith (1993) ศึกษาทักษะทางการบริหารสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เกี่ยวกับ ทักษะเฉพาะ ภาระหน้าที่ และ พฤติกรรมที่มีผลต่อการจัดการการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และ ด้านความคิด ตามกรอบแนวคิดของ Katz (1974: 90-102 cited in Smith, 1993) กลุ่มตัวอย่างเป็น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจาก College of Teaching Hospitals (COTH) of the Association of American Medical Colleges (AAMC) จากโรงพยาบาลขนาดเล็ก คือ จำนวนเตียงน้อยกว่า 199 เตียง โรงพยาบาลขนาดกลาง คือ จำนวนเตียง 200-599 เตียง และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ คือ จำนวนเตียง 600-1454 เตียง ผลการศึกษา ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ได้รับและมีความสมบูรณ์ จำนวน 75 ชุด (70%) พบว่า เป็นกลุ่มตัวอย่างจากโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 33 คน โรงพยาบาลขนาดกลาง 32 คน โรงพยาบาลขนาดเล็ก 9 คน จากคำถาม เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ในขอบเขตของทักษะด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านเทคนิค

ทักษะด้านความคิด (25 ข้อ) พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีความเห็นด้วยอย่างมากกับทักษะด้านความคิดที่ระบุถึง 76% (n=54) พบว่า ไม่มีความขัดแย้งระหว่างทักษะด้านความคิดที่ต้องการสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และ บทบาทที่คาดหวังในวิชาชีพและที่กำหนดในหน้าที่ของ ผู้นำ 23.9% (n=17) มีความเห็นขัดแย้ง และ 5.3% (n=4) ไม่ตอบคำถามนี้ ความขัดแย้งเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดที่รายงาน คือ การขาดบุคลากรที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

เนื่องจากพยาบาลไม่ทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายทางการพยาบาลและเป้าหมายขององค์กรที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมในบทบาทของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และ พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยังมีทักษะด้านความคิด ยังไม่เพียงพอและต้องการที่จะได้รับการพัฒนา (21 คน หรือ 28.4%)

ทักษะด้านมนุษย มีทั้งหมด 36 ข้อ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล มีความเห็นด้วยอย่างยิ่งในประเด็นที่กล่าวถึงและต้องการพัฒนา 69 คน ที่ให้ความคิดเห็นในส่วนนี้ พบว่า 62 คน (89.9%) ไม่มีความขัดแย้งระหว่างทักษะด้านมนุษย และ ความคาดหวังในวิชาชีพที่กำหนดในบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 7 คน (10.1%) มีความขัดแย้งในการปฏิบัติทักษะด้านมนุษย ความขัดแย้งที่กล่าวถึงคือ ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลายวิชาชีพ ซึ่งมีความแตกต่างด้านค่านิยมและความคิด

ทักษะด้านเทคนิค มีทั้งหมด 19 ข้อ พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งกับรายการต่างๆที่ระบุ 58 คน (81.7%) ไม่มีความขัดแย้งระหว่างทักษะด้านเทคนิคที่ต้องการสำหรับหัวหน้าพยาบาลและ บทบาทที่คาดหวัง และ 13 คน (18.3%) มีความขัดแย้ง 9 คน ระบุว่า มีความขัดแย้งระหว่างทักษะด้านเทคนิคที่ต้องการสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและความคาดหวังในบทบาททางวิชาชีพสำหรับพยาบาล ซึ่งรวมถึง การขาดการศึกษาด้านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพด้านการวางแผน ด้านการเงิน และ กิจกรรมการรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดการเกี่ยวกับเวลาในการบริหารบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ 60 คน (90.9%) ระบุว่าไม่ได้ละเลยทักษะด้านเทคนิค 6 คน (9.1%) ระบุว่าได้ละเลยทักษะด้านเทคนิคไป และ 3 คน ระบุว่าขาดทักษะด้านเทคนิค ซึ่งรวมทั้ง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารโครงการ ความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ การพูดในที่สาธารณะ และการพัฒนานโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามโดยส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่ต้องการได้รับการพัฒนาในด้านนี้

Chase (1994) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โดยใช้แนวคิด ของ Katz (1955: 33-42 cited in Chase, 1994) ศึกษาในประเด็นของความรู้ความเข้าใจ และ ความสามารถในการปฏิบัติและการนำไปใช้ โดยศึกษาจาก ผู้บริหารทางการพยาบาลของสหรัฐอเมริกา ทั้งจากโรงพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 211 คน ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นที่ทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตามการรับรู้ของตนเอง ผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ความรู้และความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดต่อผู้บริหารการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญ

และความสามารถที่จำเป็นมาก ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถด้านการเป็นที่ปรึกษา การจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างทีมงาน และการมอบหมายงาน ส่วนความรู้ในเรื่องของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการใช้วิชาความรู้ต่างๆ ได้รับการยอมรับว่าเป็นความสามารถที่มีความจำเป็น ความสามารถที่มีความจำเป็นน้อยที่สุด คือในส่วนของ ความสามารถในการปฏิบัติและนำไปใช้ พบว่า การนำกระบวนการวิจัยไปใช้ พบมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ทฤษฎีการพยาบาล เป็นอันดับที่ 2 ในเรื่องของความรู้ ทฤษฎีการพยาบาลอยู่ในอันดับต่ำที่สุด และรองลงมาคือ กระบวนการวิจัย ความจำเป็นน้อยที่สุดอันดับ 3 และ 4 พบเหมือนกันทั้งด้าน ความรู้ และ ความสามารถปฏิบัติและนำไปใช้ คือ นำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล การจัดการผู้ป่วยรายกรณี และกลุ่มที่อยู่ในระดับต่ำ คือ ทักษะด้านคลินิก การจัดการด้านการเงิน กระบวนการปกครองและบังคับบัญชา ทฤษฎีการสอนและการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในสิ่งที่ศึกษา แยกตาม ขนาดของโรงพยาบาล อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า มีผลต่อการจัดระดับความสำคัญของความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ประสบการณ์ในการทำงานในคลินิก ไม่มีผลต่อการจัดระดับความสำคัญของความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ขนาดของโรงพยาบาล มีผลต่อการจัดระดับความสามารถด้านเทคนิค ด้านความคิด และการจัดการด้านการเงิน แต่ไม่มีผลต่อการจัดระดับความสามารถด้านมนุษยและภาวะผู้นำ ผู้บริหารการพยาบาล จากโรงพยาบาลขนาดใหญ่ จัดระดับความสำคัญด้านเทคนิค ด้านความคิด และ ด้านการจัดการด้านการเงิน ด้านความรู้และความสามารถ มีความสำคัญน้อยกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ มีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของด้านความคิด ภาวะผู้นำ และการจัดการด้านการเงิน แต่ไม่มีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญด้านเทคนิค และ ด้านมนุษย

การศึกษา ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีความเห็นว่า ความรู้และความสามารถด้านเทคนิค ความรู้เรื่องมนุษย ความรู้และความสามารถด้านความคิด และความรู้ด้านภาวะผู้นำ มีความสำคัญมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

ประสบการณ์ด้านการบริหารมีผลต่อความสามารถ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารน้อย (0-2 ปี) ทั้งหมด ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านเทคนิค ความสามารถด้านมนุษย และความสามารถด้านภาวะผู้นำ เห็นว่า สมรรถภาพ



ด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ และภาวะผู้นำ มีความสำคัญน้อย และประสิทธิผลการบริหารไม่มีผลต่อการจัดลำดับความสามารถด้านความคิดและการจัดการด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญ

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง มีผลต่อการจัดลำดับความรู้ ความสามารถ ด้านความคิด ความสามารถด้านภาวะผู้นำ และความรู้ ความสามารถด้านการจัดการด้านการเงิน สมรรถภาพเหล่านี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย เห็นว่ามีความสำคัญน้อย แต่ประสิทธิผลในตำแหน่ง ไม่มีผลต่อการจัดลำดับความสามารถด้านเทคนิค และ ด้านมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญ

O' Neal (1990) ศึกษาความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์หน่วยฉุกเฉิน ในอนาคต (ทศวรรษหน้า) ตามความคิดเห็นของ หัวหน้าผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ และผู้บริหารทางการแพทย์ เป็นการศึกษาระยะยาว ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของ หัวหน้าผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ และผู้บริหารทางการแพทย์ ศึกษาความรู้และสมรรถนะที่พึงประสงค์ ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ และด้านความคิด จากกลุ่มตัวอย่าง 500 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ และผู้บริหารทางการแพทย์ เห็นว่า ความรู้และสมรรถนะ มีความสำคัญต่อระดับทักษะด้านเทคนิค และความรู้มีความสำคัญกว่าสมรรถนะ ในเรื่องของ “การพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพ” และ “การวางแผนโครงการและการพัฒนาโครงการ” หัวหน้าผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ มีความเห็นว่า ความรู้และสมรรถนะ มีความสำคัญมากต่อระดับทักษะทางเทคนิค ในเรื่องของ “การสร้างระบบการดูแลและการพยาบาล” มากกว่าผู้บริหารทางการแพทย์ หัวหน้าผู้บริหารด้านการปฏิบัติการและผู้บริหารทางการแพทย์ มีความเห็นตรงกันว่า ความรู้และสมรรถนะมีความสำคัญต่อระดับทักษะด้านมนุษย์ และทั้งความรู้และสมรรถนะกับระดับทักษะด้านความคิด มีความสำคัญที่สุดในทักษะทั้งสามด้าน

Synder (1994) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านคลินิก ของพยาบาลประจำการที่เป็นพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาสมรรถนะด้านคลินิก ใน 2 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ สักยภาพในตนเองโดยทั่วไป และ ปริมาณงาน พบว่า สักยภาพในตนเองโดยทั่วไปและประสิทธิผลเฉพาะด้าน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการปฏิบัติการ และ สักยภาพในตนเองโดยทั่วไปและด้านสังคม ความมีอิสระในวิธีการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่าง ระดับความเชี่ยวชาญ กับ การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สักยภาพในตนเอง หรือ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน แต่พบว่า มีความแตกต่างระหว่างระดับความเชี่ยวชาญ กับการสอน และ การทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญ และไม่พบ

ว่ามีความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการตัดสินใจ กับ ศักยภาพในตนเอง และ ความมีอิสระในการทำงาน

จากแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในฐานะที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง เพื่อความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบและเพื่อที่จะดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาลที่ตนสังกัด ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความสามารถ ที่บ่งบอกถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากผลการศึกษาวิจัยของ เบลิม ศรีผดุง (2540) ปิยนุช ประทีปทัศน (2540) ในการศึกษาปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล และการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งได้แก่ ภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ส่วนสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ได้จากผลการศึกษาดัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ของเพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ดัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญ มี 8 ดัวประกอบ คือ คือ 1) สมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย 4) สมรรถนะด้านการตลาด 5) สมรรถนะด้านการสนับสนุนการสาธารณสุขมูลฐาน 6) สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย 7) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล 8) สมรรถนะด้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พบว่ามีความจำเป็น และได้นำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

