

# บทที่ 1

## บทนำ



### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้บริหารสูงสุดของกลุ่มงานการพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานใหญ่ที่มีบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาล มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานบริการการพยาบาลที่ถือเป็นภาระกิจหลักที่สำคัญของโรงพยาบาล และเป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลที่เป็นผู้เชื่อมโยงนำนโยบายจากผู้อำนวยการโรงพยาบาล (กระทรวงสาธารณสุข, 2528) และคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลถ่ายทอดไปยังผู้บริหารด้านหน้า คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งรับผิดชอบการให้บริการแก่ผู้รับบริการโดยตรง หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจึงเป็นผู้เชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับล่าง ในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างแท้จริง และในฐานะผู้บริหารจัดการหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องใช้ภาวะ การจัดการ(Managerialship) และภาวะผู้นำ (Leadership) ในการทำหน้าที่ อำนวยการ วางแผน จัดทำงบประมาณและจัดระบบงาน อีกทั้งติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน ปรับปรุงการบริการให้ได้มาตรฐาน และการสร้างความเป็นเอกภาพของวิชาชีพ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539) เป็นต้น

แต่จากการประเมินสมรรถนะที่ผ่านมาของหัวหน้ากลุ่มงานเมื่อปี พ.ศ. 2530 โดยกองการพยาบาล พบว่า ผลการปฏิบัติงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากหัวหน้าพยาบาลยังขาดสมรรถนะที่เหมาะสม คือ 1) ไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง เนื่องจากไม่ทราบนโยบายของรัฐ 2) ด้านการบริการ ยังไม่มีมาตรฐาน ทำให้การบริการไม่เป็นระบบ ไม่มีความคล่องตัวงานยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร เนื่องจากขาดความรู้ในการจัดเก็บข้อมูลและการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประเมินผลเพื่อการพัฒนาการบริการ 3) ด้านวิชาการ ไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทำให้การใช้เทคโนโลยีไม่ทันสมัย 4) ไม่พัฒนาการบริการเนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลขาดความกระตือรือร้น ในการค้นคว้าหาความรู้ เป็นผลให้เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานและไม่พัฒนาทางด้านบุคลากรเท่าที่ควร (กระทรวงสาธารณสุข กองการพยาบาล, 2530 อ้างถึงใน นพพร การถัก, 2535) ซึ่งสรุปได้ว่าปัญหาที่ การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นเพราะหัวหน้าพยาบาลขาดการรับรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่เพียงพอ การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคคลมีไม่ทั่วถึงและปริมาณงานมีมากเกินไป (นพพร การถัก, 2535) สอดคล้องกับที่ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานการพยาบาลส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากการขาด ความรู้ความสามารถในการบริหารและขาดการเตรียมตัวที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร เช่นเดียวกับการศึกษา ของ กนกวรรณ จิตต์ตรีงาม (2537) ที่พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลส่วนใหญ่เตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง โดย ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ทำให้รู้สึกว่ายังขาดความรู้และประสบการณ์ด้านบริหาร ไม่ทราบบทบาทไม่กล้า

ตัดสินใจ ขาดความมั่นใจในการ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง รวมทั้งไม่มีเวลาเตรียมความรู้และไม่ได้รับการฝึก สมรรถภาพทางการบริหาร จึงอนุมานได้ว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโดยทั่วไป ยังขาดสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ในขณะเดียวกันก็พบว่าบุคลากรทางการพยาบาล มีการลาออก โอนย้ายและเปลี่ยนวิชาชีพกัน เป็นจำนวนมาก ซึ่งแนวโน้มส่วนหนึ่งของการลาออกเกิดจาก ระบบการบริหารการพยาบาล โดยเฉพาะปัญหา ด้านการบังคับบัญชา ความไม่พึงพอใจต่อระบบการควบคุมบังคับบัญชาและไม่พอใจในผู้บริหาร (อารีย์ พฤกษราชและคณะ, 2534; สุภารัตน์ ไวยชีตา และคณะ, 2536; ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2537; สุจินต์ วิจิตร กาจัญญ์ และคณะ, 2538) ซึ่งจากการสำรวจของสภาการพยาบาลเมื่อปีพ.ศ. 2534 พบว่า พยาบาลสังกัดทบวง มหาวิทยาลัยและสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ลาออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.1 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (บุญจันทร์ วงศ์สุนทรรัตน์ และคณะ, 2540) โดย อารีย์ พฤกษราชและคณะ (2534) ศึกษาพบว่า พยาบาล โรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลรามธิบดี มีความคิดว่าจะลาออกถึงร้อยละ 83.4 และ 66.6 ตามลำดับ ต่อมา วิมลมาศ ปัญญาธนู และประไพวรรณ ด้านประดิษฐ์ (2539) ศึกษาพบว่า ในช่วง พ.ศ. 2538 - 2540 พยาบาลในสังกัดสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีความคิดว่าจะลาออก ถึงร้อยละ 76 ซึ่งเป็นปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและการบรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก

จากปัญหาการบริหารงานและการขาดแคลนบุคลากรนั้น ก่อให้เกิดผลกระทบที่เห็นได้ชัดเจน หลายประการ (ดาราวรรณ สร้อยอินทร์, 2537) ดังนี้ 1) ผลกระทบต่อผู้ป่วย หอผู้ป่วยขาดบุคลากรปฏิบัติงานทำให้ผู้ป่วยไม่ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม ขาดความปลอดภัย เกิดภาวะแทรกซ้อนโดยเฉพาะการติดเชื้อได้ง่าย ต้องใช้เวลาในการรักษาตัวนานขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้คุณภาพการพยาบาลลดต่ำลง 2) ผลกระทบต่อองค์กร พยาบาลที่เหลืออยู่ในโรงพยาบาลต้องรับภาระงานที่หนัก การปฏิบัติงานมีแต่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้ พยาบาลขาดการพักผ่อน เกิดความเบื่อหน่ายสุขภาพทรุดโทรม ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความตั้งใจในการทำงานลดลง เป็นสาเหตุให้มีการลาออกเพิ่มขึ้น ทำให้โรงพยาบาลไม่สามารถรับผู้ป่วยได้ตามเกณฑ์เป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของโรงพยาบาล 3) ผลกระทบต่อประเทศชาติและประชาชน ปัญหาสุขภาพของประชาชน ถือเป็นปัญหาที่ทำให้ความแข็งแกร่งของกำลังคนในชาติลดลง การขาดแคลนพยาบาลทำให้ขาดผู้ที่มีหน้าที่ในการให้การดูแล ป้องกัน พิ้นฟูและส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชน จึงเป็นปัญหาที่บั่นทอนความเจริญก้าวหน้าทั้งทาง เศรษฐกิจและสังคม ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยตรง

ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในฐานะผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโดยตรง จึงควรตระหนัก ถึงการพัฒนาและการบริหารจัดการที่เหมาะสมอย่างจริงจัง แต่ในอดีตพบว่าการเตรียมผู้บริหารทางการ พยาบาลจะกระทำโดยไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน การคัดเลือกบุคคลจะเลือกจากความอาวุโส และมีประสบการณ์ ด้านการพยาบาลหรือการบริหารงานมาบ้าง (กนกวรรณ จิตต์ตรีงาม, 2537) ส่วนความสามารถในการบริหาร

จัดการอาจได้รับการพิจารณาค่อนข้างน้อย (Fralic, 1987) จึงทำให้ผู้บริหารขาดความพร้อมที่จะเป็นผู้นำ (จุฬาลักษณ์ ณีรัตน์พันธ์, 2533) และขาดความรู้ในเรื่องการบริหารงาน (อุทุมพร สิงห์อุตสาหะ, 2530) ทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในยุคใหม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารธุรกิจ การเงิน การตลาด รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณด้วย ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะช่วยให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ ให้เป็นระบบง่ายขึ้นและมีความรู้กว้างขวางสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับการบริหารงานโดยรวมได้เป็นอย่างดี (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2539)

สมรรถนะที่สำคัญนั้นสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้โดยการฝึกอบรม (WHO, 1988 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) แต่เนื่องจากสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนั้นเป็นเรื่องที่ต้องค้นหาและพัฒนาให้เหมาะสมกับยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลง โดยขั้นตอนในกระบวนการการศึกษาอบรมนั้น สิ่งแรกที่จะต้องค้นหาก็คือ สมรรถนะที่เหมาะสมของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล แล้วจึงทำการประเมินถึงความต้องการในการฝึกอบรม จัดทำหลักสูตรและการอบรมต่อไป ซึ่ง ในประเทศไทยนั้น อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2539) ได้ศึกษาวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐไว้ พบว่ามี 8 สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น คือ ภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดระบบงาน การตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง วิชาการ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เหมาะสมกับสภาพและความต้องการในปัจจุบัน แต่ขณะนั้นยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีสมรรถนะเหล่านี้ในระดับใดและมีความต้องการการพัฒนาอย่างไร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อประเมินความต้องการที่แท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

วิธีการประเมินนั้นกระทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การศึกษาภาคสนาม การประเมินตนเอง และการให้ผู้ใกล้ชิดเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน (Bass, 1981 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) แต่การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าถ้าให้ประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักให้คะแนนตนเองสูงกว่าความเป็นจริงและสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน เช่น การศึกษาของ Lauder, 1985; Brollier, 1985 และศิริลักษณ์ สิววงศ์แพทย์, 2531 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์ (2534); ดวงแข นาคะ (2537) และกมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ที่ศึกษาพบว่า การประเมินตนเองนั้นผู้ประเมินให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้อื่น สอดคล้องกับคำกล่าวของ Polit และ Hunger (1985) ที่ว่า บุคคลจะพยายามประเมินพฤติกรรมของตนไปในทางบวก เพื่อให้สอดคล้องกับการยอมรับของสังคม เช่นเดียวกับที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2539) กล่าวไว้ว่า ถ้าให้ตนเองประเมินมักให้ค่าคะแนนสูงกว่าที่บุคคลอื่นประเมินเสมอ และการให้บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายเป็นผู้ประเมินก็เพื่อลดความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้น (Noll and Scanall, 1972) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาโดยให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและผู้ใกล้ชิด คือ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินร่วมกัน และนำคะแนนที่ได้มาเฉลี่ยพิจารณาร่วมกันเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการประเมิน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยรวมและรายด้าน
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และสังกัดของโรงพยาบาล

## ปัญหาการวิจัย

1. ระดับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน เป็นอย่างไร
2. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และสังกัดของโรงพยาบาล แตกต่างกันหรือไม่

## สมมติฐานการวิจัย

**อายุ** เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญสูงขึ้นตามวัย และมีประสบการณ์มากขึ้น ความคิดความอ่านและการมองปัญหาจะชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะค่อย ๆ เปลี่ยนไปตามวัย มีความสุขุม ใจเย็น (ทัศนา บุญทอง, 2535) เนื่องจากคนที่มียุมากขึ้น ได้มีโอกาสปฏิบัติงานกับคนหลายประเภท ได้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทำให้มองอะไรได้กว้างไกล ครอบคลุมและลึกซึ้ง (Maslash, 1986) จึงทำให้เชื่อว่า อายุ น่าจะมีผลต่อสมรรถนะของแต่ละบุคคล

**ประสบการณ์การทำงาน** การที่บุคคลจะเรียนรู้ สร้างสมประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี คุณภาพเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จำนวนมากมาสนับสนุน สอดคล้องกับการศึกษาของ สุณิสรา วัลยะเพชร (2527) พบว่า พยาบาลที่มีประสบการณ์มากกว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ประสบการณ์เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้มีวุฒิภาวะสูงขึ้น มีโอกาสศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้มากขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ (Goldenberg and Iwasin, 1988) ทำให้เชื่อว่าประสบการณ์ในการทำงานน่าจะมีผลต่อสมรรถนะของแต่ละบุคคล

**วุฒิการศึกษา** การศึกษาเป็นการส่งเสริมให้เกิดการรู้จักคิด วิเคราะห์และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ ผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงย่อมได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความคิดและความสามารถเพิ่มขึ้น เนื่องจากการศึกษาอบรมมีอิทธิพลทำให้คนเราแตกต่างกัน มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ (กันยา สุวรรณแสง, 2538) ดังเช่น พัชรินทร์ เพ็ชรภาพ (2524 )

ได้ศึกษา พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการบริหารจัดการ  
ประสานงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการและแพทย์แตกต่างกัน จึงทำให้เชื่อว่าวุฒิการศึกษามีผลต่อ  
สมรรถนะของบุคคล

**สังกัดของโรงพยาบาล** เนื่องจากแต่ละองค์การย่อมมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของตนเอง  
ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานเป็นคุณค่าร่วม (Share values) เป็นปัจจัยเกื้อหนุน เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ  
ภายในและเป็นแบบฉบับที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การ  
บริหารงานมีประสิทธิภาพ (Schein, 1983) ดังนั้นโรงพยาบาลที่อยู่ในสังกัดที่ต่างกันย่อมมีโครงสร้างของ  
องค์การต่างกัน ทำให้มีปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยม บรรยากาศในการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำ และ  
แนวประพฤติปฏิบัติที่แตกต่างกัน(ศิริพร ตันติพิลวินัย, 2538) เช่น การจัดการงานวิชาการในหอผู้ป่วยของ  
สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมมากกว่าสังกัดกระทรวงกลาโหม (พวงพิศ ชนะมณี, 2533) และ  
วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาของโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครมี  
แนวโน้มมากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงกลาโหม (วรรณช เนตรพิศาลวิช, 2538)  
จึงทำให้เชื่อว่าสังกัดของโรงพยาบาลมีผลต่อสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้วย

**จากเหตุผลและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ว่า**

1. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน  
จำแนกตาม อายุ มีความแตกต่างกัน
2. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน  
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน
3. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน  
จำแนกตาม วุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกัน
4. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน  
จำแนกตาม สังกัดของโรงพยาบาล มีความแตกต่างกัน

**ข้อตกลงเบื้องต้น**

1. ผู้ตอบแบบสอบถามตอบด้วยความเข้าใจและตอบตามสภาพความเป็นจริง
2. ผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล รู้จักหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็น  
อย่างดีและได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยไม่ต้องเกรงกลัวในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจาก  
ผู้ตอบ ไม่ต้องระบุชื่อและส่งแบบวัดคืนทางไปรษณีย์มายังผู้วิจัยโดยตรง

3. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยยึดถือตาม ผลการศึกษาวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของ อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2539) และคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาจากคะแนนการประเมินตนเองของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล และผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของตนรวมกัน

4. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 1 ชุด ใช้สอบถามบุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ และ 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยคำถามที่เกี่ยวกับสมรรถนะเหมือนกันทั้ง 2 กลุ่ม เปลี่ยนแต่สรรพนามที่ใช้ในคำสั่งเท่านั้น

### **ขอบเขตของการวิจัย**

1. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่มีขนาดตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่รายงานสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วยผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของตนมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เป็นการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ทั่วประเทศ ที่มีขนาดตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 96 คน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 18 คน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงมหาดไทย 1 คน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 6 คน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร 4 คน รวม 125 คน ซึ่งจะทำการศึกษาสมรรถนะ 8 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญของตัวประกอบสมรรถนะจากผลการวิจัยของ อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2539) ได้ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน 3) สมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง 4) สมรรถนะด้านวิชาการ 5) สมรรถนะด้านการอำนวยความสะดวก 6) สมรรถนะด้านการควบคุม 7) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 8) สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

### **คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย**

1. **การศึกษาสมรรถนะ** หมายถึง การประเมิน (Assesment) หรือการตัดสินใจตอบแบบสอบถามของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและผู้ใต้บังคับบัญชาที่กำหนดค่าของสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ จากพฤติกรรมและการปฏิบัติ โดยบันทึกผลการตัดสินใจลงในมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบสอบถามสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่นำมาจากการศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของ อังคณา สุเมธสิทธิกุล ซึ่งแสดงในรูปเชิงปริมาณ

**2. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนบุคลิกลักษณะเฉพาะที่สำคัญที่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่สามารถแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ 8 ด้าน คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการควบคุม ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

**2.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถริเริ่มในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ปลุกฝังค่านิยม เป็นแบบอย่างในการทำงาน ยึดถือความเป็นธรรม พากเพียรอดทนเมื่อทำสิ่งใดก็ทำงานสำเร็จ เป็นมิตรใจดี เป็นกันเอง มีสังคมดี มีน้ำใจ เป็นผู้ให้ กล้าหาญ กล้าเสี่ยง พัฒนาลูกน้องให้มีทักษะและความสามารถที่จะดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ๆ ใช้ทศพิธราชธรรมในการสร้างความรักสามัคคี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อลูกน้องท้อแท้หมดกำลังใจสามารถกระตุ้นให้เกิดกำลังใจขึ้นมาใหม่ ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คำนึงระดับความต้องการของลูกน้องแต่ละคน กระตุ้นลูกน้องให้อยากบรรลุความต้องการที่สูงกว่าเก่า เสริมแรงเมื่อลูกน้องทำดี บอกลูกน้องว่าทำงานสำเร็จเขาจะได้รับรางวัลหรือความดีความชอบอะไร ตักเตือนเมื่อลูกน้องทำผิดพลาด ปลุกฝังค่านิยมให้ลูกน้องยึดถือ ยึดหยุ่น กระตือรือร้น และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานในภาวะขาดแคลนทรัพยากร

**2.2 สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน สามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชา วิเคราะห์แบ่งงาน จัดทำและปรับปรุงแผนงานและแบบพรรณงาน จัดระบบการดำเนินงานให้เหมาะสม มีความอิสระคล่องตัว สอดคล้องกับหน่วยงานหลัก เป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล กำหนดความต้องการบุคลากรและการจัดอัตรากำลัง รวมถึงกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ในการบริหารบุคลากรพยาบาลได้อย่างเหมาะสม

**2.3 สมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่ามีความรู้ทางการตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาบริการใหม่ มีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันในด้านอุตสาหกรรม การรักษาพยาบาล สามารถพัฒนามาตรฐานบริการพยาบาลตามเกณฑ์คาดหวังของผู้รับบริการ จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดึงดูดใจ จัดบริการเสริม จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ นำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ มีส่วนร่วมในการกำหนดราคาค่าบริการที่เป็นธรรม พัฒนาและจัดบริการที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดบริการพยาบาล สร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับและยึดถือปฏิบัติ เน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและยึดจุดมุ่งหมายการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าในปี 2543 เปิดโอกาสให้ลูกน้องเลือกรางวัลและความดีความชอบได้ ขจัดอุปสรรคและอำนวยความสะดวกให้ลูกน้องทำงานได้สำเร็จ

**2.4 สมรรถนะด้านวิชาการ** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถทำวิจัยได้ ริเริ่มส่งเสริม สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน นำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ มีความรู้ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาลด้านใดด้านหนึ่ง สามารถเขียนตำราและบทความทางวิชาการได้ สามารถนำเสนอผลงานทางวิชาการและตีพิมพ์ลงในวารสารวิชาการ เป็นพี่เลี้ยง เป็นครู เป็นผู้ฝึก เป็นที่ปรึกษาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่ผู้บริหารรุ่นต่อไปได้

**2.5 สมรรถนะด้านการอำนวยการ** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดการร่วมแรงร่วมใจและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว เป็นที่ปรึกษาแนะนำ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ สามารถเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรม สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมในการรักษาสีทริของกลุ่มงานการพยาบาล สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม สามารถนำการประชุมได้ มีการตรวจเยี่ยมที่หอผู้ป่วยเพื่อทราบปัญหาและนิเทศงานแก่ลูกน้อง

**2.6 สมรรถนะด้านการควบคุม** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถจัดทำมาตรฐานการพยาบาล สามารถจัดทำรูปแบบการประกันคุณภาพ ทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบ จัดทำระบบการควบคุมการใช้ทรัพยากร ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีวินัย นิเทศงานลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ปรับปรุงแผนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จัดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

**2.7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถริเริ่มสร้างเครือข่ายหรือแนวร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคมและวิทยาการระบาดมาวิเคราะห์กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม จัดให้มีระบบสารสนเทศ มีเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งองค์กรและระดับ บุคลากรทุกระดับ ให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์

**2.8 สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล** หมายถึง ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่แสดงออกว่าสามารถส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับได้อย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านวิชาการ ให้ความร่วมมือพัฒนาวิชาการทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติกับสถาบันการศึกษา และส่งเสริมทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีวินัย

**3. หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล



อำนาจการฝ่าย/กองการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าภาค รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รองผู้บังคับการงานพยาบาล (อาจเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไปตามสังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่)

**4. ผู้ได้บังคับบัญชาหมายถึง** ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ ที่มีขนาดตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป

**4.1 ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านการศึกษาอบรม ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านวิชาการ และผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านการบริการ เป็นต้น (อาจเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไปตามสังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่) ปฏิบัติงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล คนปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี

**4.2 หัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้บริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐ ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล คนปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี

**5. สังกัดโรงพยาบาลของรัฐ** หมายถึง โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป) โรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงมหาดไทยและสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป ตามโครงสร้างของโรงพยาบาล และจัดให้มีกลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาล

**6. สถานภาพส่วนบุคคล** หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นลักษณะเฉพาะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลแต่ละคน ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา

6.1 อายุหมายถึงจำนวนปีตามปฏิทินของอายุหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ขณะกำลังปฏิบัติงาน คิดเป็นจำนวนปีบริบูรณ์ แบ่งเป็นช่วงอายุ คือ 26 - 30 ปี 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

6.2 ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล แบ่งเป็นช่วงปี ดังนี้ 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป

6.3 วุฒิการศึกษา หมายถึง วุฒิต่างการศึกษาครั้งสุดท้ายในขณะที่กำลังปฏิบัติงานในด้านการพยาบาล แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และปริญญาโท

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร โรงพยาบาลของรัฐ ในการเสริมสร้าง และพัฒนาสมรรถนะให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารการพยาบาลต่อไป
3. เป็นการกระตุ้นและสะท้อนกลับให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ได้ใช้เป็นข้อคิดพิจารณาในการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับสถานะการณ์และความต้องการของวิชาชีพ
4. เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการอบรมและเตรียมความพร้อมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง