



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นสาระสำคัญเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

- ก. ความหมายของสมรรถนะ
- ข. วิธีการศึกษาสมรรถนะ
- ค. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
- ง. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
- จ. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ก. ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า "สมรรถนะ" ได้มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Good (1973) ได้ให้ความหมายของคำว่า "สมรรถนะ" ว่า หมายถึง ทักษะ มโนคติและเจตคติที่ต้องมีในการทำงานทุกประเภทและสามารถนำเอาวิธีการและความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

Graff and Street (1959) อ้างถึงใน พีรศักดิ์ ทองมาก (2519) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องของคุณภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อก้าวในแง่ของพฤติกรรมความสามารถจึงได้แก่พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์กันว่า คุณภาพของพฤติกรรมนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่รูปแบบความสามารถแสดงออกทางรูปแบบของพฤติกรรม จึงน่าจะถือได้ว่าพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจะบอกความสามารถของเขาได้

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายของคำว่า "สมรรถนะ" ว่าหมายถึง ความสามารถ ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Ability" แปลว่า

ความสามารถแต่ยังมีคำเฉพาะว่า "Competency" ใช้คำภาษาไทยว่า สมรรถนะ หรือ สมรรถภาพ นอกจากนี้ กมล สุตประเสริฐ และคณะ (2526) ประยูร อาษานาม และ สุลัดดา ลอยฟ้า (2526) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาได้ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องตาม Webster Dictionary ดังนั้นสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิชาชีพจึงครอบคลุมการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง ทักษะ และมีพฤติกรรมในรูปแบบที่ให้สังเกตได้ ที่รวมกันออกมาเป็นความสามารถในการให้บริการเฉพาะของวิชาชีพ นั้น ๆ ได้ (WHO, 1978) และการที่จะสำรวจว่าเขามีสมรรถภาพหรือไม่นั้น เราจะรู้ว่าเขามีสมรรถนะเมื่อเขาได้แสดงถึงความสามารถ (Abilities) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ออกมาในการปฏิบัติงาน (Gordon, 1971 อ้างถึงใน นพัทธ์ ไซยพิเดช, 2531)

อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ความสามารถของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอันเป็นผลมาจากเรียนรู้ มีความเข้าใจ มีทัศนคติ และความชำนาญที่บุคคลผู้เป็นพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยพึงมีอย่างเพียงพอ และสามารถแสดงออกมาเพื่อให้การบริหารบริการพยาบาลบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ข. วิธีการศึกษาสมรรถนะ

ในการที่จะกำหนดว่าอะไรคือสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ และมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้างนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และมักไม่ประสบผลสำเร็จในการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะในระดับที่ใช้ได้ทั่วไป ทั้งนี้เพราะสมรรถนะมีหลายด้าน หลายแง่มุมให้พิจารณา สมรรถนะของงานแต่ละงาน ของแต่ละวิชาชีพจึงเป็นสิ่งที่มิได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ซึ่งส่งผลให้มีความแตกต่างกันในแต่ละวิชาชีพ หรือ ในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสภาพกันก็จะมี ความแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อยได้ สิ่งที่จะเหมือนกันก็มีเพียงมโนทัศน์เท่านั้น ดังนั้นวิธีการที่จะได้มาว่าสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คืออะไร และครอบคลุมอะไรบ้างนั้นเมื่ออยู่ด้วยกันหลายวิธี การจะเลือกใช้วิธีใดก็พิจารณาตามความเหมาะสม วิธีการศึกษาเหล่านี้ได้แก่ (ทพวงมหาวิทยาลัย, 2529 กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2532)

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Needs assessment) โดยการศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่าง ๆ ถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะและทัศนคติอย่างไร ในทางการพยาบาลจะหมายถึงความรู้เกี่ยวกับงานที่พยาบาลจะต้องออกไปปฏิบัติในหน้าที่ของพยาบาล

2. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติได้ในรายละเอียด

3. การวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติในงานประจำจากการสังเกตโดยใช้ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่น

4. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

5. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgement) การใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการวิชาชีพว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง มีทักษะที่ต้องการและต้องมีทัศนคติทางวิชาชีพอะไรบ้าง ผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสินว่า

5.1 ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ

5.2 เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น เช่น จำเป็น เป็นที่ต้องการแต่ไม่จำเป็น เป็นประโยชน์แต่ไม่ควรกำหนดให้ต้องมีและไม่สำคัญ

5.3 ระบุตัวประกอบเฉพาะเจาะจงภายใต้หัวข้อเรื่องเหล่านี้

5.4 ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบเหล่านี้ และกำหนดระดับของสมรรถนะที่นักปฏิบัติการวิชาชีพควรได้แสดงออกในแต่ละเรื่อง

6. การศึกษาความต้องการดูแลด้านสุขภาพ โดยคำนึงถึงว่าสภาพการณ์ใดที่ต้องเผชิญเมื่อไปปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมบทบาทที่ต้องเผชิญและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การศึกษานันทนาการดูแลรักษาพยาบาลที่ใช้ในสถานบริการสาธารณสุข จะได้ทราบถึงปัญหา ความต้องการดูแลสุขภาพในสภาพที่เป็นจริงได้

8. การศึกษาสภาพความเป็นจริงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

9. การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักการทฤษฎีและตำรา

การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างกิจกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ แต่สิ่งที่ต้องควรคำนึงถึงก็คือจะต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง Hall and Jones (1976) อ้างถึงใน กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532) ได้จำแนกสาระบบของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive Competencies) หมายถึง ความรู้เฉพาะความเข้าใจและสิ่งที่ต้องตระหนักถึง

2. สมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective Competencies) จะเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม เจตคติ ความสนใจ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของตนเอง

3. สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (Performance Competencies) เป็นพฤติกรรมแสดงออกที่เป็นทักษะปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีการลงมือกระทำจริง ๆ เช่น สอนปัสสาวะได้ เป็นต้น สมรรถนะเชิงปฏิบัติการนี้มักจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากสมรรถนะเชิงความรู้

4. สมรรถนะเชิงผลผลิต (Consequence or Product Competencies) เป็นสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของการกระทำเพื่อเปลี่ยนแปลงได้อย่างหนึ่งหรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือ กระทำงานในอาชีพได้ประสบผลสำเร็จ

5. สมรรถนะเชิงแสดงออก (Exploratory or Expressive Competencies) เป็นความสามารถที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงาน หรือ ให้หาประสบการณ์ที่แปลกออกไปอย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นกระบวนการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ สามารถแสดงให้เห็นว่า อะไรเกี่ยวข้องกับอะไร และเกี่ยวข้องกับอย่างไร โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปร ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์จะได้รับความจำกัดความที่แน่นอน และยอมรับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญ การวิเคราะห์ตัวประกอบสามารถช่วยในการให้คำจำกัดความความหมายของตัวแปรให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและช่วยตัดสินใจว่าควรศึกษาตัวแปรใดบ้าง และตัวแปรใดเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับตัวแปรใด (อุทุมพร จามรมาน, 2532) ดังนั้นการวิเคราะห์ตัวประกอบจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาสมรรถนะ

อย่างเป็นระบบ ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลของเนื้อหา บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และงาน ออกเป็นรูปแบบสมรรถนะที่ชัดเจน

ค. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

องค์กรเป็นสื่อกลางช่วยให้บุคคลที่มีความสามารถต่างกัน ได้มีโอกาสรวมตัวกันเพื่อเพิ่มกำลังให้งานสำเร็จลงได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวิธีการบริหาร จัดระเบียบ ประสานกิจกรรมเข้าด้วยกัน การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การเป็นศาสตร์ก็เพราะความรู้ได้มาจากการทดลองปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่วางไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักเกณฑ์ที่เชื่อกันว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้ได้เหตุผลว่าเป็นเพราะอะไร ทำไม อย่างไร ส่วนที่ว่าเป็นศิลป์ก็เพราะนอกจากความรู้ทางทฤษฎีแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถส่วนตัว ทักษะ และประสบการณ์ ซึ่งเป็นเรื่องของแต่ละคนในการบริหารงาน ผู้บริหารงานเป็นตัวจักรสำคัญ ที่จะทำให้งานของทุกองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ใช้อิทธิพล อำนาจ หน้าที่ให้สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้ขบวนการต่าง ๆ ต่อเนื่องกัน ตลอดจนกระตุ้น แนะนำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจการร่วมกันให้ลุล่วง (ธงชัย สันติวงศ์, 2523)

ในองค์กรพยาบาลได้มีการจัดโครงสร้างโดยสากล คือ มีผู้บริหารสูงสุด (หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล) ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กรพยาบาล ร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ต่อมาคือผู้บริหารรององค์กรพยาบาล ระดับกลาง (หัวหน้าแผนก/ผู้อำนวยการ) ซึ่งจะเป็นผู้ตีความนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติ และผู้บริหารองค์การพยาบาลระดับล่างสุดคือ หัวหน้าหอผู้ป่วย (First line manager) ซึ่งจะเป็นผู้นำแนวทางปฏิบัติลงไปใช้ในงานจริง โดยการสร้างวิธีการ และกลยุทธ์ให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรพยาบาล การบริหารงานในระดับหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญประจวบชีวิตขององค์กรพยาบาล และ องค์กรสุขภาพ ความสำเร็จและความล้มเหลวเกิดขึ้นได้ ณ จุดนี้ (Steven, 1975 Pedersen, 1993 Chase, 1994) หอผู้ป่วยเป็นหน่วยที่สัมผัสกับผู้ป่วยโดยตรง เราเรียกหอผู้ป่วยเป็น "vital unit" เหมือนเป็นหัวใจและสมอง ของบริการพยาบาล ระบบบริหารอะไรในระดับสูงถ้าไม่สามารถพัฒนาในระดับหอผู้ป่วยได้ก็ไม่มีประโยชน์ (Beaman, 1986 และ พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2536) ระบบสำคัญมี 3 ระบบ ได้แก่

1. Patient Care Management การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย มีเป้าหมาย เพื่อคุณภาพการดูแล (Quality of Care)

2. Nursing System Management การจัดการต่อระบบการพยาบาล มีเป้าหมาย คือ ตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อวิชาชีพการพยาบาล (Professional Accountability)

3. Nursing Personnel Management การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล มีเป้าหมายเพื่อความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Effection Collaboration)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ดำรงสถานภาพในตำแหน่งของผู้บริหาร จึงย่อมที่จะต้องมีความบทบาทหลายประการในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับบทบาทนั้น ๆ Katz (1974) อ้างถึงใน ทฤษฎา ปรีชาสุข (2532) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ 3 ประการ และได้ให้ข้อคิดเห็นว่าบทบาทแต่ละบทบาทต้องการทักษะที่แตกต่างกันดังนี้คือ

1. บทบาทด้านการแก้ไข (Remidial Role) เกี่ยวกับข้อบกพร่องหรือการขาดประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งต้องอาศัยทักษะทางด้านความคิดและทักษะทางด้านเทคนิค

2. บทบาทด้านการดำรงรักษา (Maintaining Role) โดยการคงไว้ซึ่งสภาวะสมดุลย์ของหน่วยงาน ซึ่งต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3. บทบาทด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovative Role) โดยการแสวงหาเพื่อริเริ่มโครงการในทิศทางใหม่ ๆ ซึ่งต้องการทักษะทั้งทางด้านความคิดและด้านมนุษยสัมพันธ์

สำหรับบทบาทที่ Katz กล่าวถึงนั้น มินซ์เบอร์เกอร์ก็ได้ให้ข้อคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน โดยมุ่งที่ยุทธวิธีของการบริหารงาน คือ

1. การลงทุน (Entrepreneurial) เป็นการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ และพอใจที่จะกระทำหรือคิดห้วง ไปสู่ข้างหน้า ซึ่งต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่แน่นอน

2. การปรับปรุง (Adaptive) โดยมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และลดข้อขัดแย้ง หรือเจรจาตกลงกับบุคคลแวดล้อมแล้วทำการตัดสินใจ

3. การวางแผน (Planning) เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าโดยใช้เหตุผลและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายด้วยการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุผล

Stevens (1980) ได้อธิบายถึง บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลในเชิงของวิธีการจัดการ โดยแบ่งเป็น 5 บทบาท ด้วยกันคือ

1. ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovator) โดยการเสนอสิ่งใหม่ ๆ วิธีการและแนวคิดที่น่าสนใจ
2. ผู้ขยายกิจการ (Expander) โดยให้ความสนใจต่อการเจริญเติบโต และการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขวางและครอบคลุมมากขึ้น เป็นการเคลื่อนไหวทางด้านนโยบาย
3. ผู้แก้ไขปรับปรุง (Refinder) เป็นการแก้ไข สะสาง และจัดระเบียบของหน่วยงาน รวมทั้งนโยบาย วิธีปฏิบัติ เอกสาร และระบบงานต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลในเชิงปฏิบัติ
4. ผู้สร้างความมั่นคง (Stabilizer) เป็นการสร้างให้เกิดความพร้อมเพรียงและความสมดุลย์ขึ้นภายในหน่วยงาน โดยสร้างให้เกิดความสนใจและความต้องการขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง
5. ผู้ทำการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการล้มเลิกโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติที่ล้าสมัย โดยจัดให้มีวิธีการ นโยบาย และการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2530) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการพยาบาลว่าจะครอบคลุมภารกิจหลัก 2 ด้าน คือ ด้านบริหารและการจัดการกับด้านวิชาการพยาบาล

1. บทบาทในหน้าที่ด้านการบริหารและการจัดการคือบทบาทที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ได้กำหนดขึ้น โดยผ่านทางผู้อื่น บทบาทในด้านนี้จึงต้องครอบคลุมถึงการวางแผน การจัดการ การควบคุมและการวินิจฉัยสั่งการ อย่างไรก็ตามกิจกรรมด้านการบริหารและการจัดการต้องอาศัยบทบาทอื่น ๆ ในส่วนของงานด้านวิชาชีพมาร่วมด้วย

2. บทบาทในหน้าที่ด้านวิชาการพยาบาล เป็นการแสดงบทบาทต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผลสุดท้าย คือ บริการพยาบาลที่มีคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้บทบาทด้านวิชาชีพจะสำเร็จได้ก็ต้องใช้บทบาทด้านการบริหารและการจัดการเช่นเดียวกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าครอบคลุมเกี่ยวกับทักษะ ยุทธวิธี และวิธีการ สำหรับการปฏิบัติงานในบทบาทของผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งหัวหน้าหน่วยจะต้องมี

ส่วนเกี่ยวข้องกับในฐานะของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นที่ต้องทำหน้าที่ในการบริหารหอผู้ป่วยของตน กิจกรรมหรือบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้นออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประเภทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารข้อมูล และประเภทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะซึ่งเป็นบทบาทที่สามารถสังเกตเห็นได้ 9 ประการ คือ บทบาทหัวหน้า ผู้ติดต่อ ผู้นำ ผู้รับข้อมูล ผู้เผยแพร่ข้อมูล ตัวแทนหรือ ผู้พูดแทน ผู้อำนวยการ ผู้ควบคุมเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา ผู้แจกจ่ายงาน และผู้เจรจาติดต่อ

Jones and Jones (1979) ได้จัดแบ่งบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลักษณะงานด้านการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้หลักการตามรูปแบบของมินซ์เบิร์กดังนี้คือ

1. ด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งการที่จะตัดสินใจได้ดีนั้นต้องมีความชำนาญทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาล และการบริหารรวมกัน บทบาทในด้านนี้แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1.1 บทบาทของผู้แสวงหาแนวความคิดใหม่หรือริเริ่มสร้างสรรค์ (Entrepreneur) ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน โดยค้นปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นเพื่อบ่งชี้ข้อบกพร่องแล้วนำมาวางแผนดำเนินการ และหาแนวทางแก้ไข นอกจากนี้แล้วยังต้องตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน การวางแผนการพยาบาล การให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านการวางแผน การตัดสินใจและการรายงานอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย

1.2 บทบาทผู้จัดการเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance handler) เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาลอาจจะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ได้มากมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีบทบาทในการประสานงานและจัดการต่อเหตุการณ์นั้น ๆ หรือ ผักผ่อนให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมมือกันเข้าควบคุมสถานการณ์ได้ เช่น กรณีไฟไหม้ การปรับเปลี่ยนการจ่ายงาน เมื่อมีคนลาป่วย หรือการช่วยเหลือผู้ป่วยในกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น

1.3 บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Allocator) โดยตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานประจำวัน งานด้านการดูแลผู้ป่วย และงานพิเศษอื่น ๆ รวมทั้งแบ่งเวลาของตนเอง เพื่อให้การดูแลผู้ป่วยตามความจำเป็น

1.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรองในกรณีที่มีข้อขัดแย้ง (Negotiator) หรือมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การไกล่เกลี่ยปัญหาและข้อขัดแย้งที่

เกี่ยวกับแพทย์ บุคลากรพยาบาล ผู้ป่วย หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งการขออัตรากำลังและเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด

2. ด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่หัวหน้าของผู้ป่วยต้องปฏิบัติในฐานะของผู้ที่มีหน้าที่ดูแล และรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วยมี 3 ประการคือ

2.1 บทบาทหัวหน้า (Figure Head) โดยอำนาจและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคม หน่วยงานทางกฎหมาย และพิธีการต่าง ๆ เช่น การเป็นตัวแทนของหอผู้ป่วยในการเข้าร่วมประชุมหรือร่วมงานของโรงพยาบาล นำผู้เข้าเยี่ยมชมกิจการภายในหอผู้ป่วย แนะนำและทำความรู้จักกับผู้ป่วยใหม่ที่เข้ารับการรักษาตัว ซึ่งถ้าบทบาทนี้ถูกละเลยแล้วก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อความราบรื่นในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 บทบาทผู้นำ (Leader) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีหน้าที่นำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปตามเป้าหมาย ตำแหน่งที่ดำรงอยู่นั้นถึงแม้จะมีอำนาจในการสั่งการก็ตาม แต่แบบของผู้นำและความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งกิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทนี้ ก็คือ การดูแลรับผิดชอบหอผู้ป่วยตลอดทั้ง 24 ชั่วโมง ควบคุมดูแลการประชุมปรึกษาและการกำหนดกิจกรรมพยาบาลในแต่ละวัน ประมุขนิเทศบุคลากรใหม่ และผู้ฝึกปฏิบัติงานรวมทั้งกระตุ้นและช่วยให้กำลังใจ นิเทศงานด้านการดูแลผู้ป่วย ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน แสดงความเชี่ยวชาญในการพยาบาลตามสถานการณ์ที่จำเป็น รวมทั้งสอนและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3 บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน (Liason) กับบุคคลอื่นภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทนี้ก็คือ การเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วย การกำหนดวิธีปฏิบัติและตรวจสอบทางการพยาบาล การเข้าร่วมประชุมกับชมรมทางวิชาชีพ และเป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาล รวมทั้งการเข้าร่วมประชุมสังสรรค์ หรือร่วมงานกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

3. ด้านการสื่อข้อมูล (Informational Roles) โดยการติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเครือข่ายข้อมูลต่าง ๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นจุดศูนย์กลางของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของหอผู้ป่วย และเป็นผู้ที่มีบทบาทดังต่อไปนี้คือ

3.1 บทบาทของผู้รับและผู้ตรวจสอบข้อมูล (Monitor) โดยการสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากเครือข่ายมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน ข้อมูลที่ได้จะมาจากรายงานทางการแพทย์ การตรวจเยี่ยม การรับข้อมูลทางโทรศัพท์ แฟ้มบันทึกอาการหรือผลการตรวจจากห้องทดลอง ข้อมูลที่ได้จากผู้ป่วย ญาติ แพทย์ พยาบาล หรือนุเคราะห์อื่น ๆ รวมทั้งการหาข้อมูลทางการแพทย์ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากวารสารทางวิชาชีพ

3.2 บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในหน่วยงาน (Disseminator) โดยการรับข้อมูลจากภายนอกแล้วนำมาถ่ายทอดในการประชุมปรึกษาหารือแผนการพยาบาล การชี้แจงนโยบายและวิธีการใหม่ ๆ ให้บุคลากรทราบ การให้ข้อมูลและเสนอข้อคิดเห็นของบุคลากรพยาบาลให้แพทย์ทราบ เพื่อพิจารณาวางแผนการดูแลรักษาผู้ป่วย

3.3 บทบาทตัวแทนในการให้ข้อมูล (Spokesman) โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย ดูแลการรายงานเกี่ยวกับอาการของผู้ป่วยให้สมบูรณ์ ให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่น ๆ รายงานข้อมูลและกิจกรรมภายในหอผู้ป่วย รวมทั้งเสนอความต้องการด้านอัตรากำลังและเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้ผู้บริหารได้ทราบ สอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วย ครอบครัว บุคลากรพยาบาล และนักศึกษาเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วย และคอยรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วยให้แพทย์ทราบ

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ดำรงสถานภาพในตำแหน่งของผู้บริหาร จึงย่อมที่จะต้องมีบทบาทหลายประการในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม จากแนวคิดของ Barrett (1968) Stevens (1975) และกุลยา ตันติผลาชีวะ (2525) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1. การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องรักษาสวัสดิภาพและสิทธิของผู้ป่วย ตลอดเวลาที่ผู้ป่วยเข้ามาอยู่ในหอผู้ป่วย นอกจากนั้นจะต้องให้ความรู้กับผู้ป่วยได้ด้วย
2. การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้บังคับบัญชา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อีกทั้งสามารถใช้นุเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็สร้างความพึงพอใจในงานด้วย
3. เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้นำ และสามารถบริหารกิจกรรมทางการแพทย์ให้เรียบร้อย ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นผู้ประกันคุณภาพการพยาบาล และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

4. สำหรับผู้ร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ประสานงาน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย

กองการพยาบาล (2531) กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานหอผู้ป่วย ที่สำคัญ 8 ประการ คือ

1. เป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้น คือ อยู่ระหว่างผู้วางนโยบายด้านบริหารการพยาบาลทั้งหมดคือ ฝ่ายการพยาบาลและผู้ปฏิบัติงานพยาบาล และเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่น ๆ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การรักษายาบาลในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยดี ตามแผนการรักษาพยาบาล

2. เป็นส่วนหนึ่งหรือสมาชิกคนหนึ่งของทีมสุขภาพ ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางด้านการแพทย์และสามารถที่จะร่วมมือปรึกษาและให้ข้อคิดต่อทีมสุขภาพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการให้การรักษายาบาลคนไข้ การจะทำหน้าที่นี้ได้ดี หัวหน้าจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4. เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่จะให้ผู้ป่วยได้รับบริการและสวัสดิภาพที่ดี

5. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับดังนั้นหัวหน้าจึงต้องให้ความเป็นกันเองพอสมควรแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ต้องการปรึกษาหารือจึงจะเกิดขึ้นได้

6. เป็นผู้เฝ้าและเป็นครู แก่ผู้ปฏิบัติงานและนักศึกษาที่ชั้นฝึกปฏิบัติการพยาบาล โดยเฉพาะในหอผู้ป่วยที่ไม่มีครูประจำหอผู้ป่วยหัวหน้าจะต้องรับผิดชอบในด้านการสอนมากขึ้น

7. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิก ในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่เพื่อให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานและเข้าใจถึงปัญหาทางปฏิบัติพยาบาลได้ถูกต้อง และแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติพยาบาล

8. เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องกระทำเพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้ที่ปฏิบัติงานก็สามารถ

กระตุ้นตัวเองได้เกี่ยวกับงานที่ต้องทำ และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ความรับผิดชอบและตำแหน่งกล่าวได้ว่า มีความสัมพันธ์กันกับบทบาท เนื่องจากหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของกิจกรรม เพื่อให้ปฏิบัติบทบาทได้เหมาะสมกับตำแหน่ง บทบาทของหัวหน้าผู้ป่วยจึงต้องศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งได้มีผู้เสนอแนวคิดต่าง ๆ ไว้ดังนี้

Barrett (1968) Beyers and Klink (1978) และ Steven (1980) มีความคิดสอดคล้องกันถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าผู้ป่วย 3 ประการ ดังนี้คือ

1. การพยาบาลผู้ป่วย
2. การบริหารบุคลากร
3. การบริหารงานตามนโยบายของค์การ

และหน้าที่ความรับผิดชอบทั้ง 3 ประการ ก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Rienhart (1969) สรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าผู้ป่วยไว้ในรูปของกิจกรรมที่ต้องกระทำ คือ จะต้องเป็นผู้วางแผน จัดระบบงานการอำนวยความสะดวก และติดตามควบคุมงาน

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนงานเป็นหัวใจของการทำงาน และเป็นกิจกรรมขั้นแรกที่เกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติงานใด ๆ โดยผู้วางแผนต้องมีความรู้ความสามารถและเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างดี จึงจะสามารถวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Rienhart (1969) กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนงานนั้นพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วยต้องสามารถผสมผสานปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลและของฝ่ายการพยาบาลเข้าด้วยกันให้ได้เพื่อการบริหารจัดการและการดูแลผู้ป่วยในหอผู้ป่วย

ความหมายของการวางแผนงาน

Clark and Shea (1979) ให้ความหมายว่า การวางแผนงานเป็นการตัดสินใจปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเลือกวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ

Yarbrough (1974) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการประเมินและหาข้อกำหนดการปฏิบัติงานในอนาคต

Koontz and Wehrich (1990) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่

เกี่ยวข้องกับการเตรียมการกระทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้โดยวิธีการที่ดีที่สุด

กันยา กาญจนบุรานนท์ (2530) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการขั้นต้นที่ทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างฉลาด และถูกต้องในการเลือกวิธีดำเนินงานที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่มีทรัพยากรจำกัดและสามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะเวลาที่กำหนด

จากความหมายของการวางแผนงานในลักษณะต่าง ๆ จึงกล่าวสรุปได้ว่าการวางแผนงานเป็นการใช้ความรู้ความสามารถในการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ในการกำหนดหรือคาดการณ์สิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคต ซึ่งนอกจากจะเป็นการเตรียมการกระทำในอนาคตแล้วยังเป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงานมากที่สุดอีกด้วย

การวางแผนมีกิจกรรมช่วยกำหนดไว้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้ (Rienhart, 1969 อ้างถึงในสกุศลพร สังวรกาญจน์, 2528)

- 1.1 รวบรวมปัญหา วัตถุประสงค์ และการพยาบาลในหอผู้ป่วย
- 1.2 รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการพยาบาล โดยนำแผนการพยาบาลมาใช้กับผู้ป่วยแต่ละบุคคลดังนี้
 - 1.2.1 จัดจำแนกผู้ป่วย เช่น ผู้ป่วยหนัก ปานกลาง และช่วยเหลือตัวเองได้
 - 1.2.2 มอบหมายผู้ป่วยให้แต่ละทีมตามความต้องการการพยาบาลและความสามารถของเจ้าหน้าที่
 - 1.2.3 ช่วยเหลือหัวหน้าทีมในการประเมินความต้องการ การวินิจฉัยการพยาบาล การแก้ปัญหา
 - 1.2.4 จัดแผนการพยาบาลให้สัมพันธ์กับการรักษาของแพทย์ โดยพิจารณาแผนการพยาบาลประกอบคำสั่งแพทย์
 - 1.2.5 สังเกตอาการผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ
 - 1.2.6 มุ่งให้การพยาบาลต่อเนื่องแก่ผู้ป่วยทุกคน ตลอดทั้ง 3 เวรจนกระทั่งจำหน่าย

1.2.7 อภิปรายแผนการพยาบาลกับผู้ป่วย ครอบครัวผู้ป่วย พยาบาล และบุคคลอื่น ๆ ในโรงพยาบาล

1.2.8 เข้าร่วมในโครงการสอนผู้ป่วย

1.2.9 อภิปรายปัญหาทางการพยาบาลกับผู้ตรวจการ

1.2.10 รายงานปัญหาทางการพยาบาลแก่ผู้จัดการหอผู้ป่วย (Unit Manager)

1.3. มีส่วนรับผิดชอบในการสอนเกี่ยวกับการวางแผน การนำไปใช้ ประเมินผล การพยาบาลของผู้ป่วยในหอผู้ป่วยกับผู้ร่วมงานและพยาบาลระดับต่าง ๆ

2. การจัดระบบงาน (Organizing)

การจัดระบบงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะในการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จต้องใช้หลายคนร่วมกันทำงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้จัดวางระเบียบในการทำงาน เพื่อให้กิจการขององค์การดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของการจัดระบบงาน

Joiner and Corkrean (1986) ให้ความหมายว่าการจัดระบบงานเป็นการเกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการกลุ่มและกิจกรรมของการเตรียมงานทางการพยาบาลในหอผู้ป่วย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Pearce and Robinson (1989) ให้ความหมายว่าการจัดระบบงานเป็นการสร้างความรับผิดชอบให้กับคน เป็นการทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกขึ้น และทำให้คุณภาพงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) ให้ความหมายว่า การจัดระบบงานเป็นการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกัน เพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์อำนวยความสะดวกให้งานทั้งหมดดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จากความหมายของการจัดระบบงานในลักษณะต่าง ๆ จึงกล่าวสรุปได้ว่า การจัดระบบงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ต้องจัดระเบียบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับคน เงิน และวัสดุ อุปกรณ์ ให้เป็นไปตามโครงสร้าง และนโยบายของหน่วยงาน

การจัดระบบงาน มีกิจกรรมช่วยกำหนดไว้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้ (Rienhart, 1969 อ้างถึงในสกุลพร สังวรกาญจน์, 2528)

2.1 วิเคราะห์ความต้องการการพยาบาล จำนวนผู้ป่วยหนัก เวลาที่อยู่ในโรงพยาบาล แผนการรักษาของแพทย์ โดยรายงานความต้องการอัตรากำลังแต่ละวันแก่ผู้ตรวจการ

2.2 จัดให้เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลได้ทำงานอย่างอิสระ โดยขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ป่วย และความสามารถของเจ้าหน้าที่ ดังนี้

2.2.1 เสนอปัญหาการพยาบาลและช่วยหัวหน้าทีมในการมอบหมายงาน

2.2.2 เข้าร่วมในการประชุมในเทศ

2.2.3 เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมบุคลากร

2.3 สนับสนุนนโยบายการบริหารบุคลากร

2.3.1 รายงานความเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตรวจการ

2.3.2 ให้เจ้าหน้าที่รายงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

3. การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและศิลป์ในการนำแผนงานและระบบงานลงสู่การปฏิบัติงาน

ความหมายของการอำนวยการ

Yarbrough (1984) ให้ความหมายว่า การอำนวยการเป็นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติตามโครงการของการจัดระบบงาน

Sullivan and Decker (1988) ให้ความหมายว่าการอำนวยการเป็นการใช้แรงจูงใจและการนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

นอกจากนี้ Koontz and Wiehrich (1990) ให้ความหมายว่า การอำนวยการเป็นกระบวนการชักจูงคนให้เข้ามามีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนองค์การ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากความหมาย การอำนวยการจึงกล่าวสรุปได้ว่า การอำนวยการเป็นศิลป์ในการใช้ความรู้ความสามารถมาชี้แนะ จูงใจให้บุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

การอำนวยความสะดวก มีกิจกรรมช่วยกำหนดไว้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้ (Rienhart, 1969 อ้างในสกุศลพร สัจวรกาญจน์, 2528)

- 3.1 รักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการพยาบาลมีคุณภาพดี
- 3.2 รักษาไว้ซึ่งระบบการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการพยาบาลที่ดี
 - 3.2.1 เข้าร่วมในคณะกรรมการการพยาบาล
 - 3.2.2 เข้าร่วมในการเยี่ยมชมตรวจรักษาพยาบาล
 - 3.2.3 เข้าร่วมในการประชุมเกี่ยวกับการดูแลรักษาและพยาบาลผู้ป่วย
 - 3.2.4 รักษาไว้ซึ่งการบันทึกที่ถูกต้องสมบูรณ์ ตรวจสอบรายงาน
 - 3.2.5 ใช้แผนการพยาบาลเป็นแนวทางในการรายงาน การอภิปราย และมอบหมายงาน
 - 3.2.6 แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทางการพยาบาล และแผนกบริหารโรงพยาบาล
 - 3.2.7 เสนอแนะระบบการติดต่อสื่อสารกับผู้ตรวจการ
- 3.3 รักษาไว้ซึ่งระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับบุคลากรพยาบาล
 - 3.3.1 แจ้งข้อมูลใหม่ให้เจ้าหน้าที่ในความรับผิดชอบทราบ เช่น นโยบายของโรงพยาบาล
 - 3.3.2 พิจารณาวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อภิปรายกับผู้ตรวจการ และการรายงานของหัวหน้าทีม
 - 3.3.3 เขียนรายงานการประเมินผลประจำปี และอภิปรายกับบุคลากรพยาบาล
 - 3.3.4 รายงานปัญหาเจ้าหน้าที่ต่อผู้ตรวจการ
 - 3.3.5 เสนอเรื่องการเลื่อนชั้น ลดชั้น และย้าย
 - 3.3.6 รวบรวมรายงานที่เกี่ยวข้องอุบัติเหตุต่าง ๆ
- 3.4 นิเทศและแนะแนวเจ้าหน้าที่การพยาบาลทำงานในหอผู้ป่วย
 - 3.4.1 ส่งเสริมและรักษาบรรยากาศในหน่วยงานให้ดี เพื่อให้การพยาบาลที่มีคุณภาพสูง
 - 3.4.2 ยอมรับนับถือในความสามารถ ความรู้ และทักษะ ของบุคลากรพยาบาล

3.5 ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในตึก ทั้งกับผู้ป่วย ครอบครัว ผู้มาเยี่ยม แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

4. การควบคุมงาน (Controlling)

การควบคุมงานเป็นกิจกรรมการบริหารงานที่สำคัญ เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน

ความหมายของการควบคุมงาน

Yarborough (1984) ให้ความหมายว่า การควบคุมงาน หมายถึง กิจกรรม ที่ช่วยในการวางแผนงาน การจัดระบบงาน และการอำนวยความสะดวกให้ได้ผลสมบูรณ์

Sullivan and Decker (1988) ให้ความหมายว่า การควบคุมงาน เป็นการชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำให้บุคคล เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สำหรับ Koontz and Wehrich (1990) ให้ความหมายว่า การควบคุมงาน เป็นการวัดและตรวจตราให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตาม แผนที่กำหนดไว้

จากความหมาย การควบคุมงาน จึงอาจกล่าวสรุปในทำนองเดียวกันได้ว่า การควบคุมงานพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการกำกับดูแล การตรวจสอบและติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

การควบคุมงาน มีกิจกรรมช่วยกำหนดไว้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้ (Rienhart, 1969 อ้างถึงใน สกมลพร สังวรกาญจน์, 2528)

4.1 ร่วมในการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการพยาบาล และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4.1.1 ให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย

4.1.2 สาธิตเทคนิคการพยาบาลใหม่ ๆ

4.2 เสนอแนะหน่วยงานที่เหมาะสมกับการศึกษาและเข้าร่วมวิจัย

4.3 สนใจในการรักษาใหม่ ๆ และการพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ป่วย โดยเข้าร่วมในองค์การวิชาชีพ

4.4 สนใจที่จะพัฒนาการบริหาร

4.4.1 เสนอแนะการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตรวจการ

4.4.2 เข้าร่วมในกิจกรรมของวิชาชีพและกิจกรรมในชุมชน

Ganong and Ganong (1980) เขียนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลักษณะงานและกิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้เป็นข้อ ๆ สรุปได้ว่า

1. สำหรับผู้ป่วย
 - 1.1 วางแผนเกี่ยวกับความปลอดภัย ปัญหาเศรษฐกิจและการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.2 วางแผนและช่วยเกี่ยวกับการสอนผู้ป่วย
 - 1.3 ดูแลให้ผู้ป่วยแต่ละคน ได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้
 - 1.4 ให้การพยาบาลกับผู้ป่วย โดยตรงตามความจำเป็น
 - 1.5 สร้างและใช้การวางแผนการดูแลผู้ป่วยช่วยแก้ปัญหาของผู้ป่วย
 - 1.6 เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ป่วย แพทย์ และครอบครัวผู้ป่วย
2. สำหรับแพทย์
 - 2.1 รับผิดชอบและดำเนินการให้เป็นไปตามคำสั่งการรักษา
 - 2.2 เป็นผู้ประสานงานระหว่างแพทย์ ผู้ป่วยและทีมสุขภาพ
 - 2.3 ถ้ามพบปัญหาที่ไม่กระจ่าง
3. ในฐานะเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล
 - 3.1 มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ในหน่วย
 - 3.2 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพียงพอ
 - 3.3 ดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมดในหน่วย รวมถึงปัญหาของเจ้าหน้าที่และผู้ป่วย
 - 3.4 มอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่
 - 3.5 ถ้ามีความจำเป็นควรมีผู้ช่วยไว้สำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วย
 - 3.6 วางแผนเกี่ยวกับงบประมาณภายในหน่วย
4. สำหรับเจ้าหน้าที่ในหน่วย
 - 4.1 ปฏิบัติเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่าง เป็นผู้ชักจูง
 - 4.2 มอบงานตามความสามารถ
 - 4.3 จัดให้มีการพบปะกันภายในหน่วยอย่างสม่ำเสมอ

- 4.4 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้สะดวกในการปฏิบัติงาน
- 4.5 จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสม
- 4.6 ช่วยให้มีการพัฒนาและใช้การวางแผนการพยาบาล
- 4.7 เป็นที่ปรึกษาเมื่อจำเป็น

5. สำหรับคณะกรรมการการบริหาร ให้ความร่วมมือในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร

กรรมการบริหาร

- 6. สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ
 - 6.1 เป็นผู้ประสานงาน
 - 6.2 เป็นผู้ติดต่อตามความจำเป็น เพื่อวางแผนการรักษาผู้ป่วย
- 7. สำหรับองค์กร เป็นสมาชิกที่ปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมตามวิชาชีพ
- 8. สำหรับตนเอง
 - 8.1 ทำให้หรือรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่ในหน่วยและ
 - 8.2 มีส่วนร่วมในโครงการศึกษาต่อเนื่อง

ทักษะทันสมัย

National League for Nursing (American Hospital Association, 1972 อ้างถึงใน สุกุลพร สังวรกาญจน์, 2528) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามกิจกรรม มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ

- 1. วางแผน สั่งการ และนิเทศ พยาบาลในหน่วยงานย่อยหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาล รวมทั้งการประเมินผลการบริหารดังกล่าวด้วย
- 2. ประสานงานพยาบาลกับการรักษาของแพทย์ โดยร่วมในการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย และการปรึกษาหารือ
- 3. จัดให้มีการพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่พยาบาล เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติและร่วมปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้
- 4. ร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาพยาบาลในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม
- 5. ผลิตและคงไว้ซึ่งนโยบายของแผนกการพยาบาลและนโยบายของโรงพยาบาล

6. ร่วมในการให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรกับฝ่ายบุคคล ให้การสอนและนิเทศงานแก่บุคลากรในด้านการปฏิบัติการพยาบาล

7. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่พยาบาลในหน่วยงาน ประเมินผลงาน และร่วมในการเสนอและพิจารณาการเลื่อนชั้น ชั้น อัตราเงินเดือน แก่เจ้าหน้าที่พยาบาล

8. วางแผนจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พยาบาล ให้เหมาะสมและพอเพียงกับการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง โดยร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับพยาบาลนิเทศ

9. วางแผนและจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือในหน่วยงาน (Ward Conference) ร่วมกับวางแผนการพยาบาล

10. ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความต้องการอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสมกับการให้การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

11. เข้าร่วมในการประชุมระดับบริหารแผนกการพยาบาล

12. เข้าร่วมในคณะกรรมการประเมินผลและปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล

13. ส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

14. ให้ข้อเสนอแนะและร่วมในการจัดหาหรือซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ประจำหอผู้ป่วย รวมทั้งดูแลให้มีการรักษาสภาพและความสะอาดของสิ่งเหล่านั้นให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้อยู่เสมอ

15. ประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ ในการให้บริการแก่ผู้ป่วย

16. จัดให้มีและเข้าร่วมในการให้การสอนสุขศึกษา และการฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ผู้ป่วย

17. เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การพยาบาลผู้ป่วย

18. ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยต่าง ๆ

19. เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรและสมาคมวิชาชีพ

20. ปฏิบัติตามคำสั่งอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

จากแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าส่วนใหญ่แล้วยึดลักษณะของกิจกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติจริง เป็นหลัก เพื่อมุ่งให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่ดี เจ้าหน้าที่ภายในหอผู้ป่วยปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และจะต้องสนับสนุนนโยบายองค์กรได้ด้วย

สำหรับในประเทศไทยนั้น ทางกองพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดประชุมผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงจากโรงพยาบาลสังกัดต่าง ๆ เพื่อรวบรวมหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลจากการประชุมของคณะกรรมการพิจารณากำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร สรุปผลได้ดังนี้คือ (2520)

ด้านการบริหาร

1. วางแผนงานประจำวัน มอบหมายงาน รับรายงานจากหัวหน้าเวร เกี่ยวกับอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย การรักษาพยาบาลและเหตุการณ์อื่น ๆ พร้อมกับคิดหาทางปรับปรุงแก้ไข
2. ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินความต้องการด้านการพยาบาลของผู้ป่วย วางแผนหรือปรับปรุงแก้ไขแผนการพยาบาลให้เหมาะสมกับอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย และแนวรักษาของแพทย์ เพื่อให้ได้มาตรฐานและอยู่ในขอบเขตสิทธิของวิชาชีพ
3. แนะนำ ควบคุมดูแลการบันทึกแผนและการบริการ การบันทึกรายงานของผู้ป่วยเกี่ยวกับอาการผิดปกติของผู้ป่วย เพื่อการวิเคราะห์และการรักษาพยาบาลต่อไป
4. ให้ความร่วมมือประสานงานกับแพทย์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับอาการผิดปกติของผู้ป่วย เพื่อการวิเคราะห์และการรักษาพยาบาลต่อไป
5. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้เพียงพอตลอด 24 ชั่วโมง ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่งเสริมสวัสดิการให้เหมาะสม
6. ประเมินคุณภาพการบริการพยาบาลในหน่วยงาน ร่วมประชุมและเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล และแก้ไขปัญหาด้านการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร
7. ควบคุม ดูแล และสั่งการในเรื่องของความสะอาด และปลอดภัยจากการแพร่กระจายของเชื้อโรค
8. ดูแล จัดหาเสื้อผ้า วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการรักษาพยาบาลให้มีใช้อย่างเพียงพอ รวมทั้งซ่อมแซม เปลี่ยนแปลงแก้ไขและเก็บรักษาให้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการสำรวจ และควบคุมการใช้จ่าย
9. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ป่วยกับบุคลากรของโรงพยาบาล
10. ให้ข้อเสนอแนะแผนผังในหอผู้ป่วย

ด้านวิชาการ

1. ประมุขเทศผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ ดำเนินการอบรมฟื้นฟูวิชาการ และสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์
2. วิเคราะห์และร่วมปรึกษาปัญหา เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานการพยาบาล และการปฏิบัติงานตามที่ได้อบรมหมาย
3. จัดทำคู่มือการพยาบาลสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน และเป็นที่ปรึกษา ทั้งทางด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน
4. ประสานงานกับครูพยาบาล และจัดภาคปฏิบัติให้สอดคล้องกับทฤษฎี

ด้านบริการ

1. ให้การพยาบาลตามสถานการณ์ และพิจารณาสั่งการพยาบาลตามหลัก วิชาการหรือปรึกษาแพทย์เมื่อมีเหตุการณ์จำเป็น

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการและผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับลักษณะงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน โดยการติดต่อเกี่ยวข้องกับประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่น ๆ ทุกระดับ เพื่อให้งานบริการของหอผู้ป่วยดำเนินได้อย่างราบรื่น และต่อเนื่อง จึงอาจกล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หรือผู้บริหารระดับต้นที่มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานตามบทบาทของตนอย่างเป็นอิสระ ภายในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหารการพยาบาล และเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้งานบริการของหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานประสบผลสำเร็จ

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร

ตามแนวคิดของ Robert L. Katz แล้วเห็นว่า ความรู้ ความสามารถของ ผู้บริหารในการปฏิบัติงานนั้น ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการคือ ทักษะเชิงมโนคติ (conceptual Skill) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ทักษะ เชิงเทคนิค (Technical Skill) (Faber and Shearron, 1970 และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2525)

ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่าง

งานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดความขัดแย้ง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการเนีกกำลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานด้านนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการ การดำเนินการ หรือเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1. ทักษะด้านการวางแผนงานหรือโครงการ
2. ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร
3. ทักษะทางด้านจัดการ

ง. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ในปี ค.ศ. 1975 คณะอาจารย์แผนกวิชาการบริหาร มหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ทำการวิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารสูง ปรากฏว่า มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเอง
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ดำเนินนโยบายอย่างฉลาด

4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. การกระทำและคำพูดน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่หลังจากที่ได้พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และไม่กระทำความผิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มได้เมื่อมีภัย อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตน
11. มีความสามารถในการพูดที่ทำให้คนอื่นเข้าใจง่าย
12. รับฟังผู้อื่นพูดและจับใจความได้ดี
13. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจ
14. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่สำคัญ
15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน
16. เสาะหาและนำสถิติใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างหลักแหลม
18. ทราบและดำเนินการอย่างฉับไว เกี่ยวกับความต้องการ และความสนใจ

ของชุมชนหน่วยงาน และองค์การต่าง ๆ

Manniche (1983) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่ง และงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศเดนมาร์ก พบว่า ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นตำแหน่งที่แต่งตั้งขึ้น ซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลคาดว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่ดีในการบริหารงานหอผู้ป่วย ควบคู่ไปกับความสามารถในพยาบาล และสาเหตุที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาในองค์การ นอกจากนี้ Anderson (1984) ได้ศึกษาถึงบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการทำงานเป็นที่นิยมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่ทำงานด้านประสานงานและการพยาบาลผู้ป่วย ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยเองนั้น ปรากฏว่าชอบงานด้านบริหารบุคคลมากกว่าด้านอื่น ๆ แสดงว่าพยาบาลทั้ง 3 กลุ่ม นี้เน้นความสำคัญในการบริหารงานในเรื่องที่ต่างกัน โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง ไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อันอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวในงานและก่อให้เกิดปัญหาความไม่พึงพอใจในงานได้

วิภาดา ชีวะวัฒน์ (2527) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกข้อในด้านการพยาบาล ด้านการบริหารงานและด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่จำเป็น คุณลักษณะดังกล่าวคือ

1. คุณลักษณะด้านการพยาบาล

1.1 สามารถในการพยาบาลแก่ผู้ป่วยได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้องตามกระบวนการพยาบาล

1.2 สามารถประเมินสภาพและวินิจฉัยปัญหาของผู้ป่วยแล้ววางแผนการพยาบาล บันทึกรายงานการพยาบาลและติดตามประเมินผลของการพยาบาล

1.3 สามารถแสดงหรือสาธิตวิธีการพยาบาลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

1.4 มีความรู้เรื่องการพยาบาลเฉพาะโรคและสามารถให้การพยาบาลได้ตามความต้องการของผู้ป่วย

1.5 สามารถทำการพยาบาลฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี เมื่อมีกรณีจำเป็นเกิดขึ้นในหอผู้ป่วย

1.6 สามารถให้การพยาบาลด้วยเทคนิควิธีที่จะป้องกันตนเองและผู้อื่น ตลอดจนสิ่งแวดล้อม ในหอผู้ป่วยจากการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อโรค

1.7 สามารถจัดวางแนวทางและการพยาบาลที่จะลดหรือป้องกันอาการแทรกซ้อนแก่ผู้ป่วย

1.8 สามารถช่วยเหลือผู้ป่วยในการฟื้นฟูสมรรถภาพของตนให้กลับคืนสู่สภาพปกติโดยเร็วที่สุด

1.9 สามารถให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ เพื่อจะดูแลตนเองได้

1.10 สามารถนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการพยาบาลในหอผู้ป่วยได้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

1.11 สามารถใช้หรือดัดแปลงนำมาใช้ซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพยาบาล

2. คุณลักษณะด้านการบริหารงาน

2.1 สามารถบริหารงานในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาล

- 2.2 สามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรชั้นทำงานได้เหมาะสมกับความต้องการ
ในหอผู้ป่วยแต่ละเวร
- 2.3 สามารถวางแผนการทำงานล่วงหน้า จัดให้มีการดำเนินงานตามแผน
และติดตามผลงานเพื่อปรับปรุงแผนให้ดียิ่งขึ้น
- 2.4 สามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับตำแหน่ง และ
ความสามารถอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.5 สามารถควบคุมและนิเทศงานแก่บุคลากรในระหว่างปฏิบัติงานได้เป็น
อย่างดี
- 2.6 สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติงาน
- 2.7 สามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้
ความสามารถของตน
- 2.8 สามารถกระจายงานในความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง
เหมาะสม
- 2.9 สามารถตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาที่
เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย
- 2.10 สามารถทำการประเมินเทศก่อนการเข้าทำงานแก่บุคลากร
- 2.11 สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
และยุติธรรม
- 2.12 สามารถทำหน้าที่ในการประสานงานกับบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ได้เป็นอย่างดี
- 2.13 สามารถรายงานข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนข้อขัดข้อง
หรือปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา
- 2.14 สามารถจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน และจัด
ให้มีการดูแลซ่อมบำรุงอยู่เสมอ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- 3.1 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ไม่ประพฤติตนเสื่อมเสียทั้งด้านศีลธรรม จรรยาวิชา
ชีพ การดำเนินชีวิตส่วนตัว
- 3.2 เป็นผู้มีความสุภาพดีทั้งกายและใจ

- 3.3 เป็นผู้มีความไว้วางใจมากที่สุดจากผู้ป่วย
- 3.4 มีความสุภาพ และเสมอต้นเสมอปลายต่อทุกคน
- 3.5 เป็นคนเข้มแข็ง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและกล้าแสดงออก
- 3.6 มีระเบียบวินัย และตรงต่อเวลา
- 3.7 ซื่อสัตย์สุจริต
- 3.8 รับผิดชอบต่อหน้าที่
- 3.9 กระตือรือร้นต่อการทำงาน และชวนช่วยหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง

อยู่เสมอ

- 3.10 เป็นผู้สนใจและเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำแนะนำทั้งปัญหาส่วนตัว และเรื่องงาน
- 3.11 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3.12 ฉลาดและมีปฏิภาณดี
- 3.13 มีความอดทนและเสียสละเพื่อหน่วยงาน และ โรงพยาบาล
- 3.14 สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนได้ดี
- 3.15 มองเห็นความสำคัญของการพยาบาลผู้ป่วยด้วยตนเอง มากกว่าการที่จะบริหารงานในหอผู้ป่วย

ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าและพัฒนาการขององค์การสุขภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การเกิดขึ้นได้ดีมากน้อยเพียงใด มีผลมาจากความสามารถของผู้บริหารการพยาบาล ดังที่กล่าวกันอยู่เสมอว่า ผู้บริหารคือ "ผู้สร้างความสำเร็จของงาน โดยผ่านทางผู้อื่น" นั้น แสดงให้เห็นว่างานจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถรอบด้าน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานทุกอย่างทุกระดับได้ตามความคาดหวังสูงสุด โดยที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติเอง ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงต้องมีความสามารถพิเศษอันประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถด้านการบริหารและการจัดการ ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาลและลักษณะส่วนบุคคล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ อ้างใน รุจิรา อินทรตุล, 2532)

ความสามารถในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ได้ผลดียิ่ง โดยที่ผู้ร่วมงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่าง

เต็มทีและด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ผู้ร่วมงานทุกคนมุ่งที่วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นสำคัญ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของงาน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยสร้างความสำเร็จของการเป็นผู้นำ ผู้บริหารการพยาบาลทุกคนจะต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำให้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล คือ ผู้บริหารการพยาบาลควรได้รับการรักษาความสามารถในการปฏิบัติงาน และวิทยาการตามความถนัดและประสบการณ์ของตนไว้เสมอ ตลอดไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งผู้บริหาร โดยหลักการก็คือ ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องติดตามความก้าวหน้าในวิทยาการทั้งในรูปทฤษฎีและการปฏิบัติตามสาขาเฉพาะทางการพยาบาล ด้วยการอ่าน เข้าร่วมประชุมวิชาการ วิจัยหรือพูดคุยสนทนากับผู้รู้เสมอ เพราะฉะนั้นผู้บริหารการพยาบาลจะต้องสามารถให้ข้อคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ร่วมปรึกษาหารือในสาขาเฉพาะทางการพยาบาลอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีความชำนาญเชิงปฏิบัติอย่างยอดเยี่ยมแต่จะต้องทันต่อความก้าวหน้า ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติตาม

ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีร่างกายแข็งแรง ในเรื่องบุคลิกภาพนั้น นอกจากจะพิจารณาในส่วนกายภาพแล้ว สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ การแสดงออกด้านความคิด การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยให้การแสดงออก ซึ่งภาวะผู้นำ แสดงออกถึงความสามารถด้วยบริหารและการจัดการและความรู้เฉพาะของผู้บริหารการพยาบาลได้เป็นอย่างดี เป็นส่วนส่งเสริมความเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ต้องแสดงออกให้ปรากฏได้ว่า ได้ใช้การคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบ แยกคาย และด้วยความฉลาด ได้แสดงออกด้วยการพูดอย่างถูกต้องตามกาละ เทศะ และด้วยการใช้ความรู้ที่ทันสมัยและรู้จริง ใช้การฟังอย่างวิเคราะห์ แสดงออกถึงการอ่านอย่างวิเคราะห์ แสดงออกถึงการอ่านอย่างวิพากษ์วิจารณ์และสามารถเขียนได้อย่างสื่อความหมาย ถูกต้องเหมาะสมตามโอกาส ลักษณะด้านจิตใจ ซึ่งรวมถึงลักษณะนิสัย นอกจากจะกล้าเสี่ยงแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น สิทธิอันชอบธรรม รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ โดยมีวิธีแสดงออกที่เหมาะสม คือ ไม่ก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อม ยอมตามจนเกินไปจะต้องรักษาเอกลักษณ์ของตนเอาไว้อย่างมั่นคง ลักษณะด้านสติปัญญา คือ การแสดงออกพฤติกรรมทุกรูปแบบที่มีลักษณะของผู้มีปัญญาเสมอ ทั้งในรูปของการอ่าน การเขียน

การฟัง และการฝึกฝน อาจจะเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ ฯลฯ การรักษาความมีสติปัญญาจะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถด้านการบริหารและการจัดการ ความสามารถด้านนี้มีความสำคัญยิ่งต่อผู้ทำหน้าที่ด้านการบริหารทุกระดับ ทุกรูปแบบ องค์ประกอบสำคัญของการบริหารและการจัดการ คือ การวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ต่อกัน การควบคุมจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะต้องใช้ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการประเมินผล โดยนัยเดียวกัน การวางแผนจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องใช้การจัดการ การสั่งการ และการควบคุม ดังนั้น ความสามารถในการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบจะต้องใช้ได้อย่างสอดคล้อง และมีความสัมพันธ์กัน พวงรัตน์ บุญนารักษ์ (2530) กล่าวว่า "ความสามารถหลักที่เป็นแกนกลางของความสามารถในการบริหารและการจัดการทุกองค์ประกอบ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ" (Sullivan & Decker อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญนารักษ์, 2530)

ผู้บริหารการพยาบาลทุกคนทุกระดับจะต้องมีความสามารถใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารแบบผู้นำคือผู้ที่สามารถ ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดแบบของผู้นำและความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (พวงรัตน์ บุญนารักษ์, 2534)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำมิใช่การบริหารแต่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ผู้บริหารจะขาดเสียมิได้ (กวี วงศ์พน, 2536) การศึกษาภาวะผู้นำถูกจำแนกตามระยะเวลาและวิธีการที่ทำการศึกษายุก1 แบ่งวิธีการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น การศึกษาลักษณะผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาสถานการณ์ผู้นำ และการศึกษาอำนาจของผู้นำ ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ คือ การนำแนวความคิดของทุกทฤษฎีไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Yuk1, 1989) จึงสามารถสรุปแนวความคิดของระยะการศึกษาภาวะผู้นำได้ดังนี้ คือ

1. ระยะลักษณะผู้นำ (Trait Phase)

เริ่มตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาล จนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล Stogdill ได้รวบรวมผลการวิจัยในช่วงดังกล่าวจำนวน 163 เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำมีลักษณะดังนี้ คือ มีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาดี มีบุคลิกดี มีอารมณ์

เหมาะสม ทนทานต่อความเครียด กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ เชื้อมั่นในตนเอง สามารถทำงาน ได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีสุขภาพแข็งแรง เป็นผู้ประสานกลุ่ม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควบคุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Stogdill in Bass, 1980)

2. ระยะพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Phase)

การศึกษาในระยะนี้พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย ปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ในเวลาต่อมาได้มีการศึกษาว่า ผู้นำเน้นการนำแบบใด ส่วนใหญ่พบว่า มี 2 ชนิด คือ แบบการนำที่เน้นคนและแบบการนำที่เน้นงาน (Hersey & Blanchard, 1982) การพิจารณาว่าผู้นำเน้นการนำแบบใดให้พิจารณาจากการตัดสินใจของผู้นำและลักษณะนิเทศ มีการวิจัยหลายครั้งพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ (Yukl, 1989)

3. ระยะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Phase)

นับตั้งแต่ปี 1960 เป็นต้นมา นักทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมีแนวคิดว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำต้องศึกษาสถานการณ์เสียก่อน แล้วจึงปรับแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงการนำด้วย ความสำเร็จขององค์การ จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เป็นผู้นำกำหนด

ผู้นำตามสถานการณ์แบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ (House, 1974 Yukl, 1989)

3.1 ในสถานการณ์ที่เกิดความเครียด ผู้นำจะทำให้ลูกน้องเพิ่มความพยายาม และทำให้ลูกน้องมีความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล โดยใช้ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive Leadership)

3.2 ในสถานการณ์ที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ลูกน้องขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีทักษะระเบียบหรือขั้นตอนการทำงาน ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)

3.3 ในสถานการณ์ที่โครงสร้างของงานชัดเจนปานกลาง งานน่าสนใจ ทำหายความสามารถ เป็นงานที่ลูกน้องต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน ลูกน้องอยากอิสระ

อยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อจุดมุ่งหมายของบุคคลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำต้องใช้พฤติกรรมการนำแบบร่วมงาน (Participative Leadership)

3.4 ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่ 3 และงานซับซ้อน ลูกน้องมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้นำใช้ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement oriented Leadership) ผู้นำจะกำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง แสวงหาวิธีการ เชื่อมโยงอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

4. ระยะอำนาจผู้นำ (Power Influence Phase)

การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ถือว่าสาระสำคัญของภาวะผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่บางสถานการณ์ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ Yukl ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจผู้นำ และให้ความหมายของคำว่าอำนาจว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ (Yukl, 1989)

5. ระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Phase)

Bass (1985) ได้เสนอผลงานวิจัยที่อธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนขึ้นดังนี้

5.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน Bass อธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนพัฒนาจากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะอธิบายผู้ตามให้เข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ผู้นำต้องการ และอธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้าง หากทำงานได้สำเร็จ ผู้นำจะมีการเสริมแรงทางบวก และทางลบอย่างเหมาะสม

5.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้พอใจในสิ่งที่มีอยู่เกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่มีอยู่เป็นอยู่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. โดยทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีม องค์การ และนโยบาย
3. โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความต้องการและความจำเป็นที่สูงขึ้น

6. ระยะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้า (Health for All Phase)

ในช่วงปี 1986-1988 องค์การอนามัยโลกได้สนับสนุนให้ประเทศสมาชิกในทุกภูมิภาคทั่วโลกจัดให้มีการประชุมสนทนาและศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาคุณสมบัติผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้า ผลการศึกษาเฉพาะกรณีและการประชุมสนทนา สรุปขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีสุขภาพดีถ้วนหน้าไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (WHO, 1988 อ้างถึงใน พนิตา ตามาพงศ์, 2534)

1. มีแนวคิดและมีความเข้าใจในจินตภาพสุขภาพดีถ้วนหน้า
2. การถ่ายทอดจินตภาพ (projecting the vision) เพื่อความกระจ่างในหลักการ
3. ริเริ่มและนำในการเปลี่ยนแปลง โดยวางนโยบาย นวัตกรรม และกลวิธี
4. ระดมความผูกพันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
5. จัดการกับความขัดแย้ง
6. ให้มีการสืบทอดโดยการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป

เมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวถึงกันในปัจจุบัน พบว่า สิ่งที่ผู้นำควรสร้างเสริมให้เพิ่มขึ้นในตนเองนั้น คือ บุคลิกภาพ ความรู้ และสมรรถภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลควรเป็นผู้บริหารแบบผู้นำ คือ เป็นผู้ที่สามารถควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2534 กวี วงศ์พัฒน์, 2536)

1. ความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งานขององค์การเป็นงานที่ต้องทำให้เสร็จด้วยความสอดคล้อง และประสานงานกันตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จลง งานสำเร็จลงไม่ใช่ด้วยความสามารถ หรือความเก่งของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของคนทุกคนในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงคุณค่าหรือค่านิยมในองค์การ สำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการทำงาน ค่านิยมที่กำหนดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องยึดถือสิ่งใดในการปฏิบัติงานตามปกติองค์การจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงค่านิยมโดยการ พูด การเขียน หรือการพบปะพูดคุยกับคนในองค์การอยู่ตลอดเวลา เช่น "องค์การของเราเน้นที่คุณภาพของงาน" หรือ "บริการคืองานของเรา" หรือ

"เราขายคุณภาพ" เป็นต้น คำนิยมเหล่านี้จะเป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

3. การลงไปสัมผัสกับผู้คน ผู้บริหารไม่ใช่ นั่งอยู่แต่ในห้องทำงานหรือเรียกคนมาสั่งงาน แต่จะต้องลงไปหาผู้ปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้ได้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและสามารถแก้ปัญหาได้ทัน ขณะเดียวกันก็สร้างให้เกิดความรู้สึกในด้านดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ไม่เพียงแต่ลงไปสัมผัสกับผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ยังจะต้องเข้าไปสัมผัสกับบุคคลภายนอกองค์การอีกด้วย บุคคลภายนอกที่ผู้บริหารจะต้องทำความคุ้นเคยก็คือ นักวิชาการและกลุ่มผู้นำทางการศึกษา การสัมผัสกับบุคคลภายนอกก็เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความคุ้นเคย ความเข้าใจกัน และภาพพจน์ที่ดีต่อองค์การ

4. การเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่แท้จริง หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น เพราะในปัจจุบันมีคนเป็นจำนวนมากอ้างว่าตนรู้เรื่องงานที่ทำ ลักษณะของความเป็นวิชาชีพที่สำคัญคือ งานนั้นใช้ความรู้ที่แน่นอน ผู้ประกอบวิชาชีพมีจรรยาบรรณ มีประสบการณ์ในการทำงานระยะหนึ่ง ลักษณะงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพต้องมีคุณสมบัติเฉพาะด้าน ลักษณะงานไม่อาจจะบุ้ขั้นตอนได้แน่นอน แต่ต้องอาศัยผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งอย่างแท้จริงจึงจะทำงานนั้นได้ ลักษณะการพัฒนาอาชีพมีลักษณะพิเศษ และผู้ประกอบวิชาชีพมีความเป็นอิสระสูง

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติข้อนี้ได้แก่ความรู้ความสามารถในการเผชิญกับการเสี่ยงภัยและการนำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาเปลี่ยนแปลงองค์การและระบบงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความร่วมมือกันของคนในองค์การในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และลดการขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้น้อยลง

6. ความสามารถในการเลือกคน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในองค์การ จะต้องเป็นผู้สามารถเสาะแสวงหาคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง คนทำงานจะต้องคัดเลือกคนตรงกับความรู้ความสามารถ เหมาะกับงานแต่ละตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคนทำงานจะต้องคัดเลือกคนตรงกับความรู้ความสามารถเหมาะกับงานแต่ละตำแหน่ง และมองออกว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเหมาะสมที่จะทำงานอะไรและจะก้าวหน้าไปอย่างไร

7. ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ที่จะลงมือทำงานเอง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงาน และสามารถชี้ให้เห็นการทำงานไปตามแนวทางนั้น โดยแสดงให้เห็นวิธีการทำงานอย่าง

ชัดเจนที่ทำให้งานสำเร็จผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสมแก้ปัญหาที่ก่อนที่จะเกิดปัญหาจริง มอบหมายคนให้ทำงานตรงกับความถนัดของคนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของงาน

8. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว ไม่ใช่ว่างานทุกอย่างจะประสบความสำเร็จตลอดไป บางงานอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวขั้นก็ได้ ผู้บริหารหมอด้ายตายอยากกับความล้มเหลว แต่เขาจะเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นความสำเร็จ กล้าต่อสู้กับสถานการณ์ความล้มเหลวนั้นอย่างมีหลักการ เรียนรู้ความผิดจากความล้มเหลวอันจะก่อให้เกิดความรู้จริง ความเชื่อมั่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกโดยอาศัยความล้มเหลวนั้นสร้างความเข้มแข็งให้กับความเป็นผู้บริหาร

จ. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

องค์การอนามัยโลก (WHO, 1983) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาล (The Nurse Managers' Competencies) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ 9 ประการ ที่ผู้บริหารทุกระดับควรมี ดังนี้คือ

1. ด้านวางนโยบาย

1.1 มีความเข้าใจและมุ่งมั่นผูกมัดตนเอง และมีมีโนทัศน์อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสาธารณสุขมูลฐานในฐานะที่เป็นหน้าที่สำคัญและเป็นจุดรวมหลักในการให้บริการสุขภาพแบบเบ็ดเสร็จ และมีความสามารถที่จะระบุในการมีส่วนร่วมในการทำให้สาธารณสุขมูลฐานบรรลุเป้าหมาย

1.2 คำนึงถึงการให้บริการสุขภาพโดยองค์รวมและคำนึงถึงการเมือง การเงิน วัฒนธรรม และอิทธิพลอื่นในขอบเขตเหล่านี้ และความสามารถที่จะมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายในองค์กร

1.3 สามารถที่จะดำเนินงานด้วยความมั่นใจและถ่วงดุลย์ในการดำเนินการจัดการ เช่น เป็นสมาชิกของทีมสหสาขาวิชา

1.4 ความสามารถในการแปลความหมายและความสามารถในการใช้ข้อค้นพบทางการวิจัยและสามารถระบุถึงการวิจัยที่สอดคล้องกับการกำหนดนโยบาย

1.5 ความสามารถในการใช้ระบบข้อมูลข่าวสาร สามารถในการระบุถึง
ความไม่เพียงพอของระบบข้อมูลข่าวสารและริเริ่มปฏิบัติในการจัดทำฐานข้อมูลใหม่เท่าที่จำเป็น

1.6 ความสามารถในการเตรียมการนำเสนอที่มีสถิติและข้อมูลทางการเงิน
สนับสนุน

1.7 ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการแต่งตั้ง
คณะกรรมการ

2. ด้าน โปรแกรมหรือโครงการต่าง ๆ

2.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการในการจัดสรรการดูแล
สุขภาพ ระบุทางเลือกของกลยุทธ์และเกณฑ์ในการตัดสินใจ

2.2 มีความสามารถในการพิจารณาจัดอันดับความสำคัญของ โครงการ
โดยใช้เกณฑ์ที่เชื่อถือได้

2.3 มีความสามารถในการประมาณการทรัพยากรที่ต้องการ

2.4 มีความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2.5 มีความสามารถในการแปลงนโยบายไปสู่กลยุทธ์

3. ด้านการจัดงบประมาณ

3.1 มีความสามารถในการระบุค่าใช้จ่ายของแผนงานเพื่อที่จะจัดทำ
งบประมาณ

3.2 มีความสามารถในการระบุชี้ค้นหาแหล่งที่มาของข้อมูลทางการเงิน
และมีความสามารถในการตีความหมายและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้

3.3 มีความสามารถในการนำระบบการควบคุมงบประมาณมาใช้

3.4 มีความสามารถที่จะระบุชี้กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทำให้ได้รับการอนุมัติ
งบประมาณ

4. ด้านการเตรียมแผนแม่บทในการปฏิบัติงาน

4.1 ความสามารถในการแปลแผนงานสู่แผนปฏิบัติการ

4.2 ความสามารถในการจัดอันดับความสำคัญในการปฏิบัติการ

4.3 ความสามารถในการค้นหาหน่วยปฏิบัติการและกำหนดวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์

4.4 ความสามารถในการหาแหล่งทรัพยากรด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ เช่น การจัดหาทรัพยากรสำหรับหน่วยงานเพื่อที่จะกำหนดกระบวนการจัดการและระบบองค์การ

4.5 ความสามารถในการระบุเทคโนโลยีที่สอดคล้อง และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถหรือใช้เทคโนโลยีนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 ความสามารถหรือการระบุและชี้การเฉพาะ ตามความต้องการสำหรับพยาบาลและบุคลากรในหน่วยบริการสุขภาพอื่นภายใต้การควบคุมของผู้บริหารการพยาบาล

4.7 ความสามารถในการกำหนดหาเกณฑ์ในการควบคุมคุณภาพทางการพยาบาล

5. ด้านโครงการย่อย

5.1 ความสามารถในการแปลแผนงานในรูปของแนวทางสำหรับผู้เกี่ยวข้องในการลงมือปฏิบัติงานและเพื่อคงไว้ซึ่งกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ

5.2 ความสามารถในการกำหนดระดับของความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ที่ต้องมีการมอบหมายเพื่อการบริหารแผนงานวันต่อวันและ เพื่อกำหนดช่องทางของความพร้อมที่จะรายงาน

5.3 ความสามารถในการกำหนดความต้องการกำลังคนโดยใช้ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ

5.4 ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรักษาความสมดุลภายในทีมและใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.5 ความสามารถในการกำหนดนโยบายในระดับปฏิบัติการ

5.6 ความสามารถในการจัดการงบประมาณในแต่ละหน่วยงานที่อยู่ใต้อำนาจภายใต้งบประมาณที่ได้รับ

5.7 ความสามารถในการแสดงบทบาทเป็น "ผู้เปลี่ยนแปลง" โดยการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5.8 ความสามารถในการกำกับให้เกิดสร้างแรงจูงใจบุคลากร

5.9 ตระหนักถึงความต้องการในการส่งเสริมวัฒนธรรม และการส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม และความสามารถในการให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุนตามความจำเป็น

5.10 มีความสามารถในการกำหนดความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาวิชาชีพและ/หรือการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติ

6. ด้านการนำไปใช้ให้เกิดผล

6.1 ความสามารถในการบริหารโครงการ

6.2 ความสามารถในการพัฒนานโยบายบุคลากรและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและปรับปรุงให้ทันสมัย

6.3 ความสามารถในการทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายจัดการกับบุคลากร และให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

6.4 ความสามารถในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ

6.5 ทักษะในการสัมภาษณ์ การประเมิน และการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร

6.6 ความสามารถในการคงไว้ซึ่งการควบคุมการดำเนินงาน โดยรวมทั้งหมดรวมถึงการกำหนดระบบการบันทึกรายงานต่าง ๆ

6.7 ความสามารถในการควบคุมด้านการเงิน โดยให้มั่นใจว่ามีข้อมูลทางการเงินที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับ

6.8 ความสามารถในการแก้ไขการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการนอกสู่นอกทาง

7. การประเมินผลความสามารถในการกำหนดดัชนีเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานในระหว่างการปฏิบัติและในช่วงสุดท้ายของการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการวางแผนงานต่อไป

8. การทำแผนงานใหม่ ความสามารถในการปรับปรุงแผนบนพื้นฐานจากการประเมินผล

9. ด้านข้อมูลสนับสนุน ความสามารถในการกำหนดข้อมูลที่ต้องการในการสนับสนุนบทบาทหน้าที่ในการจัดการในระดับต่าง ๆ และคิดริเริ่มในการปฏิบัติแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2535) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารและผู้นำทางการพยาบาล สมรรถนะที่สำคัญหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 3 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะความเป็นวิชาชีพ (Professional-minded) คือความเป็นนัก

วิชาการพยาบาล (scholar) หรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล โดยจะต้องมีพฤติกรรมอื่นประกอบด้วย คือ พฤติกรรมกล้าแสดงออก พฤติกรรมเผชิญหน้านั้นคือต้องเตรียมทั้งความรู้และพฤติกรรมที่จะสื่อสารความรู้ไปสู่ผู้อื่น ทั้งในและนอกวิชาชีพการพยาบาล

2. สมรรถนะเชิงธุรกิจ (Business-minded) โดยจะต้องมีพฤติกรรมทางแนวธุรกิจหลายประการคือยอมเสี่ยง การจัดการต่อข้อขัดแย้ง การจัดการต่อภาวะความเครียด การตัดสินใจและการสื่อสาร ซึ่งหมายถึงการพูดการฟัง การเขียน และการอ่าน

3. สมรรถนะเชิงการเมือง (Political minded) ซึ่งมีพฤติกรรมสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ การเจรจาต่อรอง การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ และการจัดการต่อข้อขัดแย้ง

สิ่งที่ต้องพิจารณาร่วมกันคือ ความสามารถเฉพาะสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำด้วยโดยเพิ่มสมรรถนะหลักความกล้าแกร่ง 3 ประการ คือ

1. ความกล้าแกร่งทางสังคม (Social courage)
2. ความกล้าแกร่งทางสร้างสรรค์ (Creative courage)
3. ความกล้าแกร่งทางจริยธรรม (Moral courage)

ดังนั้นความกล้าแกร่ง 3 ประการนี้ จะต้องนำเข้ามาสร้างเสริมเป็นพฤติกรรมของผู้นำทางการพยาบาลด้วย

สมรรถนะที่สำคัญในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

Swanburg (1990) ได้ศึกษาวิจัยสมรรถนะทางการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ผู้ตรวจการ และหัวหน้าหอผู้ป่วย ใน Alabama Hospitals โดยแบ่งสมรรถนะใน 4 ด้าน พบสมรรถนะที่จำเป็น 62 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการวางแผน

1.1 พัฒนาและปรับปรุงวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหอผู้ป่วยให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1.2 พัฒนาแผนการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย

และกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ กำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ กำหนดวันที่จะทำงานได้สำเร็จ และกำหนดแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าของงาน

- 1.3 พัฒนาแผนบุคลากร โดยยึดเวลาที่ใช้การปฏิบัติการพยาบาล ระดับความรุนแรงของผู้ป่วย และทะเบียนจำนวนผู้ป่วย
- 1.4 วางแผนการจัดรูปแบบบริการพยาบาล (แบบแบ่งหน้าที่ ทีม เจ้าของใช้รายบุคคล หรือการมีส่วนร่วม)
- 1.5 วางแผนการใช้กระบวนการพยาบาลในการรวบรวมข้อมูล ประเมินสภาพ วินิจฉัย กำหนดจุดหมาย กำหนดกิจกรรม ลงมือปฏิบัติและให้การพยาบาล ประเมินผล และป้อนกลับข้อมูล เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแผนการพยาบาลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ
- 1.6 มีส่วนร่วมเป็นกรรมการในการประชุมขององค์กร และหอผู้ป่วย
- 1.7 ช่วยเหลือแผนกพัฒนาบุคลากรในการวางแผนการจัดกิจกรรมด้านการศึกษา รวมทั้งการปฐมนิเทศ
- 1.8 วางแผนการศึกษาของนักศึกษาในสาขาสุขาภ โดยให้ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา และบุคลากรในหอผู้ป่วย
- 1.9 พัฒนาแผนการบริหาร เพื่อรับมือกับภาวะฉุกเฉินของหอผู้ป่วย
- 1.10 ใช้แบบพรรณนางานของบุคลากรแต่ละคนที่เขียนขึ้น โดยระบุงานที่ต้องปฏิบัติ และระบุผลที่ต้องการ
- 1.11 ใช้เวลาให้เกิดประสิทธิผล โดยการกำหนดลำดับความสำคัญของภาระงาน
- 1.12 วางแผนเพื่อการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิผล และกำหนดกิจกรรมประสานงานที่จะช่วยให้บุคลากรทำงานได้ผล
- 1.13 วางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กิจกรรมการบริหารและการประกันคุณภาพการดูแลผู้ป่วย
- 1.14 พัฒนาและแปลความหมายนโยบาย กฎ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติเฉพาะของหอผู้ป่วย และให้การสนับสนุนในเรื่องดังกล่าวจากฝ่ายการพยาบาลหรือโรงพยาบาล

2. สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน

- 2.1 จัดกลุ่มหรือจัดระบบกิจกรรมเพื่อการบรรลุจุดหมาย และเพื่อการคงอยู่ขององค์การ
- 2.2 จัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดการประสานงานทั้งภายในหอผู้ป่วย และระหว่างหอผู้ป่วย
- 2.3 กำหนดบทบาทของบุคลากรแต่ละคนที่มีอยู่ เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถ และการจูงใจบุคลากร
- 2.4 กำหนดบทบาทของบุคลากรแต่ละคน เพื่อช่วยบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์
- 2.5 จัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อการใช้ทรัพยากรบุคคล สิ่งของ เพื่อให้เพียงพอ กับความต้องการในแต่ละเวร
- 2.6 จัดกลุ่มกิจกรรมการให้บริการพยาบาลที่ส่งเสริมสุขภาพของบุคคลและกลุ่ม
- 2.7 จัดกลุ่มกิจกรรมตามความสำคัญก่อนและหลัง เพื่อการเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่น
- 2.8 จัดกลุ่มกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการฝึกอบรมบุคลากร
- 2.9 จัดกลุ่มกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร
- 2.10 พัฒนาและคงไว้ซึ่ง โครงสร้างการบริหารงานของหอผู้ป่วย ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาของบุคลากรทั้งสายงานหลัก สายงานที่ปรึกษา ภายในหอผู้ป่วยและระหว่างหอผู้ป่วย เพื่อแสดงให้เห็นการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะรายงานการนิเทศ และช่องทางการสื่อสาร
- 2.11 ปรับปรุงแผนเพื่อให้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของจุดหมาย และวัตถุประสงค์
- 2.12 คงไว้ซึ่งหลักการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
- 2.13 จัดให้มีการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และการทำให้บุคลากรคงอยู่
- 2.14 คงไว้ซึ่งหลักการของการควบคุม
- 2.15 ประสานกิจกรรมทั้งหมดในหอผู้ป่วย
- 2.16 จัดให้มีการใช้รูปแบบบริการพยาบาล : แบบแบ่งหน้าที่ แบบรายบุคคล ทีม เจ้าของใช้ และการปฏิบัติร่วมกัน

3. สมรรถนะด้านการอำนวยความสะดวก

- 3.1 จัดให้มีข้อความที่ชัดเจน มีการปรับปรุง เป็นระยะ เป็นข้อเขียนที่ระบุทิศทางในรูปของนโยบาย วิธีปฏิบัติ มาตรฐานการดูแล แบบพรรณางาน และกฎระเบียบ
- 3.2 ทำงานกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย และของบุคลากร
- 3.3 ประยุกต์ความรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และทักษะภาวะผู้นำ กระบวนการกลุ่ม แรงงานสัมพันธ์ การจูงใจ และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ไปใช้
- 3.4 แสดงออกถึงความรู้ด้านบุคลากร มีความเชื่อและเชื่อถือความสามารถในการทำงานของบุคลากร
- 3.5 ทำงานเพื่อสร้างสรรค์ความกลมกลืนของกิจกรรมทั้งหมด เพื่อที่จะอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร
- 3.6 กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยแห่งตน ทำงานทุกเวรเป็นระยะ ๆ เพื่อนิเทศและประเมินบุคลากร
- 3.7 ทำตัวให้ว่างพอที่จะให้ความช่วยเหลือ สอน ให้คำปรึกษา และการประเมินผลบุคลากร
- 3.8 ทำงานเพื่อกำหนดและชี้แนะเพื่อให้บรรลุความต้องการของบุคลากร และผู้ป่วยบังเกิดความพึงพอใจ
- 3.9 มีพฤติกรรมพยาบาลระดับวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างให้แก่พยาบาลประจำการ
- 3.10 ประสานกิจกรรมของกลุ่มงาน ในการให้บริการแก่ผู้ป่วย
- 3.11 ทำให้มีความปลอดภัยแก่บุคลากรและผู้ป่วย
- 3.12 แปลความหมายขั้นตอนการปฏิบัติที่จะ ใช้ ในกรณีฉุกเฉิน
- 3.13 ใช้แบบแผนการจัดตารางเวรที่มีประสิทธิผล และบุคลากรมีความพึงพอใจ
- 3.14 รักษาวินัย
- 3.15 คงไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญ ความทันสมัยในด้านการพยาบาล และนโยบายของโรงพยาบาล
- 3.16 เสนอรายงานต่อผู้ตรวจการพยาบาลบนพื้นฐานของความเป็นจริง

4. สมรรถนะด้านการควบคุม (การประเมินผล)

- 4.1 ใช้มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการรับรองคุณภาพในการพัฒนาแผนการควบคุม และแผนการประเมินผล
- 4.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล โดยใช้กระบวนการและมาตรฐานที่คาดหวังผลและสามารถวัดได้
- 4.3 จัดทำแผนการประเมินผลสำหรับบุคลากรแต่ละคน และอภิปรายกับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการหาข้อตกลงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจด้านการปฏิบัติงาน
- 4.4 ทำให้แผนการประเมินผลงานเกิดผล โดยการบันทึกการสังเกต การประชุมและอภิปรายผล ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีทันใดแก่บุคลากรพยาบาล
- 4.5 ประเมินแผนการพยาบาล
- 4.6 ประเมินงานลูกเงินที่ปฏิบัติเป็นประจำ เช่น การช่วยฟื้นคืนชีพ และแผนอุบัติเหตุ
- 4.7 ประเมินแบบฟอร์มที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลพยาบาล
- 4.8 ใช้โปรแกรมประกันคุณภาพที่มีประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของแผนการประเมิน
- 4.9 คงไว้ซึ่งกระบวนการประเมินผลอย่างต่อเนื่องในทุกสาขาของการควบคุม
- 4.10 ใช้การตรวจเยี่ยมผู้ป่วย เป็นส่วนหนึ่งของแผนควบคุม หรือแผนการประเมิน
- 4.11 วางแผนและพัฒนาเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสูงในบุคลากร และให้การสนับสนุนบุคลากร
- 4.12 สร้างวงจรของกระบวนการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 4.13 ให้สิ่งเซปข้อบ่งชี้ ช้อยกเว้นด้านมาตรฐานพิเศษ
- 4.14 ใช้ข้อเท็จจริงและการสัมผัสโดยตรง เพื่อระงับข้อขัดแย้งจากประเด็นที่เกิดจากการควบคุม
- 4.15 ควบคุมงบประมาณด้านบุคคล พัสดุ และเครื่องมือเครื่องใช้
- 4.16 ประเมินการขาดงาน และการออกจากงานของบุคลากร เพื่อจะได้ลดจำนวนการออกจากงาน

นอกจากนี้ Duffield (1994) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดบทบาทของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย ใน New South Wales Hospitals โดยใช้การจัดแบ่ง ประเภทของ สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดของ Katz เป็นกรอบในการศึกษาสมรรถนะต่าง ๆ ถูกแบ่งเป็น 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 156 สมรรถนะ ดังนี้คือ

1. สมรรถนะด้านทักษะเชิงเทคนิค
 - 1.1 วิเคราะห์ความต้องการ
 - 1.2 การกำหนดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับการเงิน
 - 1.3 การเตรียมงบประมาณของหอผู้ป่วย
 - 1.4 การควบคุมกำกับงบประมาณของหอผู้ป่วย
 - 1.5 กำกับการใช้งบประมาณของหอผู้ป่วย
 - 1.6 ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณในการตัดสินใจ
 - 1.7 ความเข้าใจการใช้สถิติ
 - 1.8 เชื่อมโยงการใช้สถิติกับงบประมาณ
 - 1.9 ควบคุมต้นทุน
 - 1.10 การเข้าใจการวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิภาพ
 - 1.11 การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทางการบริหาร
 - 1.12 การใช้คอมพิวเตอร์
 - 1.13 ระบุทรัพยากรที่จำเป็น
 - 1.14 จัดตารางทรัพยากร
 - 1.15 กำหนดรายการทรัพยากร
 - 1.16 กำกับการใช้ทรัพยากร
 - 1.17 การป้องกันการใช้ทรัพยากร (ไม่ให้สิ้นเปลือง)
 - 1.18 มีความรู้ในการบริหารงานบุคคล (ประเด็นความซนหมั้นเพียง ความสัมพันธ์ของงาน นโยบายของบุคลากร)
 - 1.19 การสรรหาบุคลากร
 - 1.20 การประเมินผลงาน
 - 1.21 การพัฒนาเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1.22 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.23 การปฐมภูมิเทศบาลนครใหม่
- 1.24 การสอนบุคลากร
- 1.25 มีความรู้เรื่องระบบการดูแล
- 1.26 ระบุปัญหาของผู้ป่วย
- 1.27 การตัดสินใจในการดูแลผู้ป่วย
- 1.28 การใช้กระบวนการพยาบาล
- 1.29 กำกับกิจกรรมต่าง ๆ ในหอผู้ป่วย
- 1.30 เทคนิคการสอนต่าง ๆ
- 1.31 จัดทำแผนการพยาบาล
- 1.32 การวางแผนการดูแลพยาบาลที่ปลอดภัย และคุ้มค่า
- 1.33 ให้การดูแลที่มีพื้นฐานจากการวิจัย
- 1.34 การประเมินผลการพยาบาล
- 1.35 มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติการพยาบาล
- 1.36 การนิเทศการดูแลผู้ป่วย
- 1.37 เข้าใจการนำกฎหมายไปใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล
- 1.38 การเข้าใจประเด็นความเป็นส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการใช้คอมพิวเตอร์
- 1.39 ให้ความรู้ด้านการกำกับระบบการดูแลผู้ป่วย
- 1.40 การทำให้แน่ใจว่า ได้มีการให้บริการที่มีบริการดูแลที่มีคุณภาพ
- 1.41 มีความรู้เรื่องกิจกรรมการประกันคุณภาพ
- 1.42 การประเมินข้อมูลของผู้ป่วยและเอกสาร เพื่อความถูกต้องแม่นยำ
- 1.43 การอำนวยความสะดวกในหอผู้ป่วย
- 1.44 มีความรู้ด้านรูปแบบในการบรรจุบุคลากร
- 1.45 มีความรู้เรื่องการวัดประสิทธิภาพ
- 1.46 กิจกรรมทางการตลาด
- 1.47 การกำหนดส่วนประกอบด้านบุคลากร
- 1.48 มีความรู้เรื่องระบบการจัดแบ่งประเภทผู้ป่วย
- 1.49 การประมาณการภาระงานการดูแลผู้ป่วย (ปริมาณการดูแล)

- 1.50 การทำให้แน่ใจว่าการจัดระบบงานสะท้อนถึงภาระงาน
- 1.51 การกำหนดตารางการทำงานโดยคำนึงถึงภาระงาน
- 1.52 การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละวัน
- 1.53 การรับและการส่งรายงาน
- 1.54 ทำการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย
- 1.55 การควบคุมการติดเชื้อ
- 1.56 การคงไว้ซึ่งการบันทึกที่พอเพียง
- 1.57 การนำคำสั่งของแพทย์ไปปฏิบัติ
- 1.58 การซักถามแพทย์เมื่อสงสัยคำสั่งการรักษา
- 1.59 การแจ้งให้ผู้ป่วยทราบถึงการเปลี่ยนแปลง
- 1.60 ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติในภาวะฉุกเฉิน
- 1.61 การสอนผู้ป่วยและครอบครัว
- 1.62 การประเมินแหล่งทรัพยากรทางสุขภาพของชุมชน
- 1.63 การควบคุมการปฏิบัติการพยาบาล
- 1.64 มีความรู้เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารและทฤษฎี
- 1.65 มีความรู้เรื่องพฤติกรรมองค์การและทฤษฎี
- 1.66 การนิเทศบุคลากรพยาบาลได้
- 1.67 การพัฒนานโยบายของหอผู้ป่วย
- 1.68 การพัฒนาระเบียบการ และวิธีปฏิบัติในหอผู้ป่วย
- 1.69 การแก้ปัญหา
- 1.70 มีความรู้กระบวนการวิจัย
- 1.71 มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 1.72 การดำเนินการวิจัย
- 1.73 การแปลความหมายผลงานวิจัยได้
- 1.74 การประยุกต์ผลการวิจัยได้
- 1.75 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิจัย
- 1.76 ทราบถึงแหล่งใหญ่ของเงินที่จะนำมาใช้ในการวิจัย

2. สมรรถนะด้านทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

- 2.1 มีความรู้ในขั้นตอนการร้องเรียน
- 2.2 การจัดการกับความขัดแย้ง
- 2.3 การสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร
- 2.4 การส่งเสริมบุคลากร
- 2.5 ระบุปัญหาและแก้ปัญหาของบุคลากร
- 2.6 การเข้าใจอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.7 การกำหนดความต้องการการเรียนรู้และการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร
- 2.8 การช่วยเหลือบุคลากรเพื่อคงความมีทักษะไว้
- 2.9 การเตรียมโอกาสสำหรับการพัฒนาบุคลากร
- 2.10 ระบุความสามารถและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
- 2.11 ช่วยเหลือแต่ละบุคคลในการกำหนดจุดมุ่งหมาย
- 2.12 ใช้ทักษะการเผชิญหน้าในเชิงสร้างสรรค์
- 2.13 การจัดการกับความทุกข์ใจ
- 2.14 จัดให้มีการประชุมเพื่อการสื่อสารของบุคลากร
- 2.15 ให้คำปรึกษาบุคลากรขณะปฏิบัติงาน
- 2.16 การรับรู้ว่าการะงานมีความกดดันต่อบุคลากร
- 2.17 เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล แพทย์ ผู้ป่วย และครอบครัว
- 2.18 การมีกิจกรรมเพื่อสนับสนุนผู้ป่วย
- 2.19 การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือของทีม
- 2.20 การใช้พลวัตการจูงใจ
- 2.21 การบริหารโดยวัตถุประสงค์
- 2.22 การเจรจาต่อรองที่มีรูปแบบ
- 2.23 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2.24 การสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
- 2.25 การทราบถึงความเครียดของบุคลากรและตนเอง
- 2.26 การพัฒนาและคงไว้ในเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร

- 2.27 ให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
 - 2.28 การกระจายงาน
 - 2.29 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
 - 2.30 พร้อมทั้งจะให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะรายงาน
 - 2.31 มีความรู้ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
 - 2.32 การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
 - 2.33 อำนาจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - 2.34 เป็นแม่แบบของการสอน
 - 2.35 เป็นแหล่งความรู้ เป็นผู้ชำนาญการ
 - 2.36 แนะนำในการวางแผนการดูแลผู้ป่วย
 - 2.37 ดำเนินการภายใต้ความเครียด
 - 2.38 การริเริ่มในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและวิชาชีพ
 - 2.39 การพัฒนาและคงไว้ซึ่งสมรรถภาพเชิงวิชาชีพของบุคลากร
 - 2.40 ทักษะการบริหารเวลา
 - 2.41 มีเทคนิคการติดต่อสื่อสารและทฤษฎี
 - 2.42 มีทักษะการสื่อสารทั้งการเขียนและการพูด
 - 2.43 มีความรู้เรื่องช่องทางการสื่อสาร
 - 2.44 การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อฝ่ายบริหาร
 - 2.45 มีส่วนร่วมเป็นกรรมการในการประชุม
 - 2.46 การพัฒนาความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา
 - 2.47 ทักษะการสัมภาษณ์
 - 2.48 ทักษะการให้คำปรึกษา
 - 2.49 ปฏิบัติในฐานะเป็นโฆษกของฝ่ายการพยาบาล
 - 2.50 การเข้าใจในเรื่องพลวัตรกลุ่ม
 - 2.51 การสร้างทีม และกลุ่มสัมพันธ์
 - 2.52 การจัดทำข้อมูล และกระบวนการในการสื่อสารข้อมูล
 - 2.53 การประชาสัมพันธ์
3. สมรรถนะด้านทักษะเชิงมนโมติ
- 3.1 แจ้งให้บุคลากรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
 - 3.2 การรวมการบริหารเข้ากับการปฏิบัติการพยาบาล
 - 3.3 จัดเตรียมให้มีการดูแลอย่างต่อเนื่อง

- 3.4 การมองเห็นภาพรวมขององค์กร
- 3.5 การวางแผนกิจกรรมทั้งระยะยาวและระยะสั้น
- 3.6 การวางแผนโครงการ
- 3.7 การแปลความหมายเป้าหมายขององค์กรได้
- 3.8 นำจุดหมายขององค์กรไปปฏิบัติ
- 3.9 การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ
- 3.10 การประสานกับโครงการศึกษาสัมพันธ์
- 3.11 การมีปฏิสัมพันธ์กับหลายหน่วยงาน
- 3.12 การปฏิบัติกับระบบราชการ
- 3.13 ประสานงานกับหอผู้ป่วยและแผนกอื่น ๆ
- 3.14 กำหนดปรัชญาของหอผู้ป่วย
- 3.15 การกำหนดจุดหมายของหอผู้ป่วย
- 3.16 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย
- 3.17 การตัดสินใจ
- 3.18 มีความรู้เรื่องอำนาจ
- 3.19 มีความรู้เรื่องการเมือง
- 3.20 คงไว้เรื่องการตระหนักถึงทิศทางการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ
- 3.21 การจัดลำดับความสำคัญในเรื่องผู้ป่วย บุคลากร และหอผู้ป่วย
- 3.22 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3.23 การพัฒนามาตรฐานการดูแล
- 3.24 ระบุงานที่จะต้องปฏิบัติ
- 3.25 การประสานงานกิจกรรมในหอผู้ป่วย
- 3.26 ทำให้แหล่งทรัพยากรบุคคลเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3.27 การคงไว้ซึ่งความเป็นวิชาชีพ

จากการศึกษาแนวความคิด และข้อค้นพบของงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ คุณลักษณะ และสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมประมวลแนวความคิดและข้อค้นพบทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มสมรรถนะได้ 8 ด้าน คือ 1) การวางแผน 2) การจัดระบบงาน 3) การอำนวยการ 4) การควบคุม 5) การปฏิบัติการพยาบาล 6) ภาวะผู้นำ 7) วิชาการ และ 8) การตลาด แล้วกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)

