



บทความวิจัย

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

Nursing Directors' Competencies, Private Hospitals
Accredited by Joint Commission International

ศิริประภา ฤกษ์ชัย, พย.ม. (Siraprapha Ruechai, M.N.S.)*

ยุพิน อังสุโรจน์, Ph.D. (Yupin Aungsuroch, Ph.D.)**

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

รูปแบบการวิจัย: การวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

วิธีดำเนินการวิจัย: ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ด้านการบริหาร การพยาบาล และด้านการศึกษาพยาบาล จำนวน 17 คน การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร เพื่อนำสาระที่ได้มาบูรณาการกำหนดเป็นกรอบในการ สร้างคำถามสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา ร่วมกับสมรรถนะที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม นำมาสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของข้อรายการสมรรถนะในแต่ละด้าน ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้ มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จัดส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นอีกครั้ง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย: สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญของสมรรถนะสอดคล้องกันทุกข้อ ประกอบด้วย สมรรถนะ 10 ด้าน รวม 81 ข้อ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 7 ข้อ 2) สมรรถนะ ด้านการจัดการงบประมาณ 9 ข้อ 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10 ข้อ 4) สมรรถนะด้าน การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล 9 ข้อ 5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด 10 ข้อ 6) สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล 9 ข้อ 7) สมรรถนะด้านการใช้

* นิสิตหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ 7 ข้อ 8) สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง 7 ข้อ 9) สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำหาย 7 ข้อ และ 10) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 6 ข้อ

สรุป: ผลการวิจัยนี้ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสรรหา วางแผน และพัฒนาสมรรถนะพยาบาลผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล และเป็นแนวทางในการฝึกอบรมหัวหน้าพยาบาล

คำสำคัญ: สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล / โรงพยาบาลเอกชน / การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล

Abstract

Purpose: To study the competencies of nursing directors in private hospitals accredited by Joint Commission International.

Design: Descriptive research using Delphi technique.

Methods: Subjects were 17 administrative experts from nursing administration and education. Three steps were designed to collect data. Step 1: All experts were interviewed regarding the competency of nursing directors. Step 2: Interviewed data were analyzed using content analysis in order to develop the competency of nursing directors questionnaire. Then, the questionnaire was sent to all experts to rate their opinions. Step 3: Data were then analyzed using median and inter-quartile range. Then, the questionnaire with the median and inter-quartile range of each item was sent to all previous experts for their confirmation. Data were analyzed again using median and interquartile range to summarize the final finding.

Findings: The result showed that the competencies of nursing directors in private hospitals accredited by Joint Commission International consisted of 10 domains resulting in 81 items. They were: 1) Strategic vision management (7 items), 2) Budgeting management (9 items), 3) Emotional quotient (10 items), 4) The nursing quality management (9 items), 5) Business administration and marketing (10 items), 6) Good governance management (9 items), 7) Modern technology and information used (7 items), 8) Change leading (7 items), 9) Challenging task management (7 items), and 10) Team working (6 items).

Conclusion: CEO could use the results from this study to recruit competent nursing directors for private hospitals accredited by Joint Commission International. Future efforts are being directed toward planning for enhancing competencies as well as providing continuing education for nursing directors.

Keywords: Competencies of nursing directors / Private hospital / Accredited by Joint Commission International



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากล (Joint Commission International Accreditation, JCIA) ดำเนินการโดย Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO) เป็นการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความเป็นมาและพัฒนาการที่ยาวนาน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1910 (จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์, 2541) ปัจจุบันมีการพัฒนาจากรูปแบบการรับรองคุณภาพที่เป็นการประกันคุณภาพ (Quality assurance) มาสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement) โดยเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผู้ป่วยเป็นหลัก ปัจจุบันในปี ค.ศ. 2012 ประเทศไทยมีโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล 19 โรงพยาบาล เมื่อเทียบกับคู่แข่งทางด้านสุขภาพที่สำคัญอย่างประเทศสิงคโปร์ ที่ได้รับการรับรองแล้วถึง 22 โรงพยาบาล การรับรองคุณภาพนี้ ส่งผลให้มีผู้มารับบริการจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก (JCI-accredited-organizations, 2010) เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจด้านสุขภาพและคุณภาพมาตรฐานที่ได้รับความเชื่อถือเป็นสากล โรงพยาบาลในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากลเพื่อให้โรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับแก่นานาประเทศในด้านการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพสูงและมีความปลอดภัย

โรงพยาบาลเอกชนมีการบริหารจัดการในเชิงรุก อยู่ตลอดเวลา (สายหยุด นิยมวิภาต, 2546; พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546; สุพัตรา มะปรางหวาน, 2546) โดยมีจุดเน้นของบริการในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล คือ การบริการที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานระดับสากล สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด และสามารถสร้างความแตกต่างของบริการที่เป็นเลิศ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกที่จะมาใช้บริการที่โรงพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่สำคัญในโรงพยาบาล ซึ่งการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลจะบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลหรือหัวหน้าพยาบาลต้องมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2551) ต้องแสดงบทบาทในด้านการบริหารงานและด้านภาวะผู้นำอย่างกระตือรือร้น เพื่อพัฒนาองค์การพยาบาลให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล หัวหน้าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการบริหารงานการพยาบาลที่ตรงตามเป้าหมายขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล พบว่า Joint Commission International Accreditation Standards For Hospitals (2008) กำหนดสมรรถนะของผู้นำองค์การว่า ต้องมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงินและการตลาด มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายเชิงวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการบริหารโรงพยาบาล และการกำหนดสมรรถนะหลักของพยาบาลว่า พยาบาลทุกคนต้องมีสมรรถนะที่ต้องรับผิดชอบในงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจเป็นการมอบหมายทางคลินิก หรือทางการบริหารจัดการ โดยพยาบาลต้องมีการศึกษาหาความรู้ในด้านนั้นๆ อย่างเพียงพอ มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร การวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการให้บริการ นอกจากนี้ JCAHO (2008) ได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าพยาบาลต้องประกอบด้วย มีทักษะในการเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว มีความสามารถ



ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาวางแผนพัฒนางาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถทำงานภายใต้สภาวะอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล และมีความสามารถในการควบคุมติดตามงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ต่างประเทศได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล และได้ทำการวิจัยในเรื่องของสมรรถนะมาบ้างแล้ว แต่ในส่วนของประเทศไทยยังไม่พบการศึกษาในเรื่องนี้ทั้งที่ในปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับสากลมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จึงเห็นความสำคัญของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การบริการสุขภาพทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตต่อไป การวิจัยครั้งนี้ ช้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสากล หรือสร้างเกณฑ์ขั้นสูงของสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในอนาคตต่อไป เพื่อก่อให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลที่มุ่งสู่โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบบรรยาย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ด้านการบริหารการพยาบาล และด้านการศึกษาพยาบาล

กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล 3 คน กลุ่มหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล 11 คน และกลุ่มอาจารย์พยาบาล 3 คน รวมทั้งหมด 17 คน

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ด้านการบริหารการพยาบาล และด้านการศึกษาพยาบาล จากการศึกษาประวัติการทำงาน ผลงานที่ปรากฏ จากเอกสาร และวิธีเทคนิคบอกต่อ (Network technique) โดยผู้วิจัยขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญคนอื่นที่เห็นว่ามีเหมาะสมเพิ่มเติมและทำการตรวจสอบคุณสมบัติให้ตรงตามที่กำหนดไว้อีกครั้ง จำนวนผู้เชี่ยวชาญควรอยู่ระหว่าง 17-33 คน และจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ 17-21 คน จะมีอัตราความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ที่จะนำมาสรุปเป็นผลการวิจัยลดลงเหลือเพียง 0.02 (เกษม บุญอ่อน, 2522 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2550) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญไว้ 17 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตามแนวคิดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐาน



ระดับสากล เป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์และคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ได้สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ทั้งหมด 10 ด้าน แบ่งเป็นสมรรถนะย่อยทั้งหมด 81 ด้าน จัดทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ มีความสำคัญมากที่สุด ถึงมีความสำคัญน้อยที่สุด (5-1) โดยกำหนดข้อความเป็นสมรรถนะย่อย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าสมรรถนะแต่ละข้อมีความสำคัญอยู่ในระดับใด

ชุดที่ 3 แบบสอบถามสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล นำคำตอบที่ได้จากการสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อคำถามแต่ละข้อ วิเคราะห์ข้อเสนอแนะปรับปรุงข้อความ รวมข้อความ และเพิ่มข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากรอบที่ 2 เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ เหมือนรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบ โดยในรอบนี้มีจุดประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทบทวนยืนยัน หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเองจากแบบสอบถามรอบที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ตามวันและเวลาที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนด ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 และ 3 นั้น ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และส่งแบบ

สอบถามด้วยตนเอง ได้รับคืนและตอบครบถ้วน สมบูรณ์ทั้ง 17 ฉบับ

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

โครงการวิจัยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ 13 มกราคม 2554 โดยผู้วิจัยแนะนำตัวเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาของการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถหยุดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิเสธนี้ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น รวมทั้งชี้แจงให้ทราบรายละเอียดขั้นตอนประโยชน์ของการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่ให้เป็นความลับ โดยทำลายทิ้งภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรม ได้สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 10 ด้าน และข้อความสมรรถนะย่อยจำนวน 81 ด้าน จากนั้นส่งเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในรอบที่ 2

2. นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อคำถามแต่ละข้อ หลังการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ



สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐาน ระดับสากล สอดคล้องกันทุกข้อ

3. นำผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 ซึ่งผู้วิจัยได้ยุติในรอบที่ 3 เนื่องจากพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็น

ฉันตามติดจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงเพียงร้อยละ 10.03 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปรายงานการวิจัยได้เมื่อระดับฉันตามติดเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าร้อยละ 15 (Linstone, 1975 อ้างถึงในพัชรา สาตราตระกูลวัฒนา, 2545)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ด้าน ดังนี้

ตาราง แสดงสมรรถนะรายด้านและรายการย่อยของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาลรายด้าน	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล รายการย่อย
1. การจัดการวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย	1) สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล 2) สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สามารถบูรณาการความรู้ศาสตร์ต่างๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้ 4) สามารถกำหนดและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 5) สามารถกำหนดแผนงานและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 6) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม 7) สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้
2. การจัดการงบประมาณ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย	1) สามารถเชื่อมโยงงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรได้ 2) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณขององค์กร 3) สามารถบริหารงบประมาณ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 4) สามารถวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อความสำเร็จในการพัฒนางาน 5) สามารถบริหารงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนทางการพยาบาลต่อหน่วยมาพัฒนาระบบการเงิน 6) สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณได้อย่างชัดเจน มีระบบ 7) สามารถประเมินการบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสมกับ



ตาราง แสดงสมรรถนะรายด้านและรายการย่อยของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาลรายด้าน	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล รายการย่อย
	สถานการณ์ปัจจุบัน 8) สามารถเสนอแนวทางการบริหารการเงินให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรได้ 9) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนรายรับรายจ่ายของกิจกรรมหรือโครงการที่จัดทำให้สอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรได้
3. ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ย่อย	1) ประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม 3) สามารถจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้ 4) รับรู้ผลกระทบต่ออารมณ์ของผู้อื่นจากการกระทำของตน 5) ส่งเสริมความสามัคคี และสร้างทีมงาน 6) มีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือบุคลากรพยาบาลด้วยความเต็มใจ 7) มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 8) สามารถสร้างแรงผลักดันแก่ตนเองให้ปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จที่เหนือเป้าหมาย 9) มีความมุ่งมั่น เพียรพยายาม อุทิศตนเพื่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 10) สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความคิดความรู้สึกให้บุคลากรพยาบาลทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ ทางการพยาบาล ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย	1) ส่งเสริมการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยอย่างปลอดภัย 2) มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องได้ 4) สนับสนุนให้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้ โดยมุ่งตามความปลอดภัยของผู้ป่วย 5) กำกับคุณภาพการบริการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ 7) เป็นผู้นำการสร้างผลงานคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ 8) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร 9) สามารถพัฒนาองค์กรพยาบาลให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น



ตาราง แสดงสมรรถนะรายด้านและรายการย่อยของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาลรายด้าน	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล รายการย่อย
5. การบริหารเชิงธุรกิจ และการตลาด ประกอบ 10 สมรรถนะย่อย	1) พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ 2) สามารถกำหนดราคาบริการ พยาบาลตามข้อมูลการวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลประเภทต่างๆ 3) พัฒนาการจัดบริการสุขภาพที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหลายสาขา ตามนโยบายขององค์กร 4) กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ 5) พัฒนาระบบการบริการ ส่งต่อเพื่อการวินิจฉัยและการรักษาได้อย่างต่อเนื่อง 6) พัฒนารูปแบบ และวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาล 7) ส่งเสริมบุคลากร พยาบาลให้มีพฤติกรรมบริการที่ดี และมีจริยธรรมในการให้บริการ 8) สร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้สวยงาม เหมาะสม และปลอดภัย 9) สร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว มีขั้นตอนการทำงานที่สั้น และง่ายต่อการปฏิบัติงาน 10) ประเมินความ พึงพอใจในการให้บริการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล
6. การบริหารโดยยึดมั่น หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย	1) มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางบวกและทางลบแก่บุคลากร พยาบาล 2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น 3) สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ตรงไปตรงมา 4) พัฒนาระบบงานการพยาบาลให้มีความก้าวหน้าได้ ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน 5) บริหารจัดการงานให้บรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) ปฏิบัติต่อบุคลากรพยาบาลด้วยความ ซื่อสัตย์ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา 7) เป็นที่ปรึกษา รับฟังความ คิดเห็นและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม 8) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ 9) ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร พยาบาลแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม



ตาราง แสดงสมรรถนะรายด้านและรายการย่อยของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาลรายด้าน	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล รายการย่อย
7. การใช้เทคโนโลยีและ สารสนเทศ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย	1) สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ และพัฒนาการ ทางการพยาบาลใหม่ๆ 2) สามารถประยุกต์เทคโนโลยีในการสร้างระบบ สารสนเทศที่ดีในการบริหารงานขององค์การพยาบาล 3) สามารถคิดค้น นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงานและคุณภาพ บริการพยาบาล 4) สามารถใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร ทางการพยาบาลได้อย่างรวดเร็ว 5) สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการพยาบาลได้ 6) สามารถ สื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี 7) นำความรู้ที่ได้จากการวิจัย หรือหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้เหมาะสม
8. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย	1) พัฒนาระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ 2) คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา 3) โน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินงาน ขององค์การ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาบริการพยาบาลให้ ทัดเทียมกับองค์การอื่นๆ ได้ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดหาทางแก้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีหลักวิชาการ 6) สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างของบุคคลได้ 7) ส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา
9. การจัดการงานที่ท้าทาย ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย	1) สามารถพัฒนาระบบงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่น มากขึ้น 2) ปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดันหรือภาวะวิกฤติได้ผล สำเร็จเกินความคาดหมาย 3) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อการ ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และเป็นแบบอย่างได้ 4) นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการระบุประเด็น หรือแก้ไขปัญหาของ องค์การได้ 5) สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็น ระบบ 6) บูรณาการความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัด บริการสุขภาพตามมาตรฐานสากลได้ 7) สามารถนำความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับ



ตาราง แสดงสมรรถนะรายด้านและรายการย่อยของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาลรายด้าน	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล รายการย่อย
10. การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย	1) สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) สามารถสร้างความร่วมมือและส่งเสริมแนวทางการทำงาน ทั้งในองค์กรและกับหน่วยงานภายนอกองค์กร 3) สามารถแก้ไขความขัดแย้งและประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทีมงานได้ 4) สามารถกระตุ้นให้ทีมงานแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ในการเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร 5) สามารถสร้างความผูกพันในทีมงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 6) สามารถกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของทีมงานได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลนั้น ควรประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ หัวหน้าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันและอนาคตบริบทแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างซับซ้อน ทำให้มีการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างกว้างขวางครอบคลุมหลายองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มโอกาสให้องค์การสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่นอกจากนั้นนโยบายของรัฐบาลภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง

สังคม และสิ่งแวดล้อม หัวหน้าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในฐานะของผู้นำและสมาชิกองค์การจำเป็นต้องมีการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากต้องสามารถมองภาพอนาคตและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ โดยจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำทนาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ (ประมวล ตันยะ, 2551) การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ยังสามารถช่วยชี้ทิศทางขององค์การในอนาคตและเป็นแนวทางก่อให้เกิดการระดม พลังกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (เจตน์ ทางเจริญ, 2545) การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ทำให้หัวหน้าพยาบาลสามารถใช้ทรัพยากรและเวลาไปกับการทำงานหรือการตัดสินใจที่ผิดพลาดลดลง ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ JCAHO กล่าวว่า หัวหน้าพยาบาลต้องมีการวางแผนงาน



เชิงกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล และของโรงพยาบาล (Strategic Planning) สอดคล้องกับ Hellriegel (2005) ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าพยาบาลที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีความสามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) มีความเข้าใจองค์กร และธุรกิจ อุตสาหกรรม และสามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ดังนั้นการที่หัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ จึงต้องมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นแผนการดำเนินงานเท่านั้น หากแต่จะต้องลงสู่การปฏิบัติ โดยการมีส่วนร่วมของสหสาขาวิชาชีพทุกระดับอีกด้วย

2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการงบประมาณ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องการเงิน โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุดต่อผู้ใช้บริการและองค์กร และมีตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงานที่ชัดเจน ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scoble and Russell (2003) ที่พบว่า ผู้นำทางการพยาบาลในอนาคตต้องมีความชำนาญด้านการเงิน ต้องมีองค์ความรู้และทักษะด้านการทำงบประมาณ ประกอบด้วยการจัดทำงบประมาณ การวางแผนงบประมาณและการจัดการงบประมาณ จะเห็นได้ว่า การจัดการงบประมาณเป็นสิ่งที่หัวหน้าพยาบาลจะต้องตระหนักและให้ความสนใจ เพราะการบริหารงานในยุคปฏิรูประบบสุขภาพเป็นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างความพึงพอใจให้

กับผู้ใช้บริการ และพัฒนาไปสู่การได้รับรองคุณภาพโรงพยาบาล

3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักในตนเองและความตั้งใจเป็นภาวะผู้นำ ช่วยให้ผู้นำได้ตระหนักถึงศักยภาพการนำของตนเองในกระบวนการปฏิบัติต่างๆ มีศักยภาพในการที่จะคิดปฏิบัติในวิธีรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมและดีกว่าในการเผชิญกับสถานการณ์ที่จะต้องเผชิญต่อไปในอนาคต (Jooste, 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของชัยเชษฐา พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ความสามารถในการจัดการอารมณ์ (Emotional Management Competency) เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเองและบุคคลอื่น เพื่อลดระดับความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ รวมถึงอุปสรรคในองค์กร และไม่ก่อให้เกิดความเครียดระหว่างการทำงาน เป็นสมรรถนะที่สำคัญสมรรถนะหนึ่งของผู้นำทางการพยาบาล ซึ่งผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สามารถแสดง แยกแยะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เข้าใจเหตุผลของอารมณ์ความรู้สึกนั้น สอดคล้องกับผลงานวิจัย Scoble and Russell (2003) พบว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญทางความคิด ทำให้ภาพลักษณ์ของผู้นำทางการพยาบาลมีความสามารถในการใช้สติปัญญามากขึ้น ซึ่งเป็นหลักประกันคุณภาพในการดูแล การเป็นผู้นำทางการพยาบาล และความก้าวหน้าในสาขาการพยาบาล และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วีระเดช ศรีเทพ (2545) พบว่า สติปัญญาทางอารมณ์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงาน และมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารการพยาบาลในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตลอดเวลา ทั้งนี้หัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลต้องพัฒนาทักษะการบริหารมากขึ้นรวมทั้งต้องตระหนักรู้ตนเองควบคุมตนเองได้ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคมและมีการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นต่อการทำงาน



ร่วมกับบุคลากรในองค์กร

4. สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล ลักษณะของผู้บริหารด้านการบริหารคุณภาพ คือ เป็นผู้เอื้ออำนวย ประสานงาน ผสมผสานกระบวนการบริหารคุณภาพทุกด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหา และสามารถเรียกร้องเพื่อความถูกต้อง ร่วมในกระบวนการบริหารและการทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) มีความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีคุณภาพตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Sullivan, 2005) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2549) พบว่า บทบาทของผู้นำทางการพยาบาลในการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล ได้แก่ ชี้นำทิศทางที่ถูกต้อง และสื่อถึงคุณค่า คุณธรรมแต่คนในองค์กร สร้างกรอบแห่งการปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม และเสริมสร้างองค์ความรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มต่างๆ และเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแห่งธรรมาภิบาล ทั้งนี้การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาลเป็นการแสดงความสามารถของหัวหน้าพยาบาลที่จะแสดงความรับผิดชอบในการบริหารงาน โดยมีการสร้างทีมของบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาลขององค์กรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพขององค์กรร่วมกัน และมีการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานด้านการพยาบาลมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด มีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ มีความรู้

ความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยมีรูปแบบธุรกิจสำหรับองค์การที่ชัดเจน มีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ บูรณาการกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสาร นำมาพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพสูง การลงทุนเหมาะสม ปฏิบัติตามแนวทางเชิงธุรกิจ (Zeithaml and Bitner, 2003) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Scoble and Russell (2003) พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลในอนาคตควรมีความรู้ทางการพยาบาล และกลยุทธ์การบริหารธุรกิจ ควบคู่กันไปในการบริหารงาน มีการจัดการทางการเงิน โดยมีรูปแบบทางธุรกิจสำหรับองค์การที่ชัดเจน และมีพื้นฐานแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ มีการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนากลยุทธ์การคัดเลือกและการคงไว้ของ คนทำงาน บูรณาการกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสาร (AONE, 2005)

6. สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากการบริหารจัดการทางการพยาบาลในรูปแบบใหม่มีแนวโน้มไปสู่การบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น ซึ่งหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจะต้องมีสมรรถนะทางด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ไม่มุ่งเน้นเรื่องรายได้และความอยู่รอดมากเกินไป ต้องมีจิตสำนึกบริการ อุทิศตนทำงานโดยยึดผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาล องค์กรพยาบาล และส่วนรวมเป็นหลัก ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีสัจจะเชื่อถือได้ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีคุณค่าและสง่างามในวิชาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาของ นิภา มีเครือรอด (2542) และ จันทรเพ็ญ จันทรแก้วแร่ (2541) พบว่า ผู้นำ



ทางการพยาบาลที่เป็นแบบอย่างในประเทศไทย เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง เป็นนักบริหารที่ใช้หลักประชาธิปไตย บนพื้นฐานของความยุติธรรม การให้เกียรติ การเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล ทำงานด้วยใจรัก ทำเพื่อส่วนรวม ตั้งใจจริงในการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลแม้ว่าต้องพบปัญหาอุปสรรคแต่ก็สามารถผ่านพ้นจนเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำที่พัฒนาวิชาชีพการพยาบาลในทุกด้าน

7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ เนื่องจากในภาวะปัจจุบันสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกด้าน ทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และภาวะการเจ็บป่วยที่มีความซับซ้อนมากขึ้น หัวหน้าพยาบาลจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ทางด้านวิชาชีพ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยและอื่นๆ รวมทั้งต้องสามารถนำความรู้ที่ได้จากหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคโลกไร้พรมแดน ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ สืบค้นข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ซึ่งมีผู้รับบริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างประเทศ สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2551) ที่จำแนกสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ออกเป็น 4 สมรรถนะ โดยในส่วนของสมรรถนะสากลได้อธิบายว่า หมายถึง สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่องค์การที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การสร้างเครือข่าย การสร้างพันธมิตร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร สอดคล้องกับ จวีรัตน์ ชื่นชมสกุล และบุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2556) พบว่า การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของผู้จัดการหอผู้ป่วย ดังนั้น สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ จึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นการเสริมสร้างวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้ามีความทันสมัยอยู่เสมอ

8. สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง การที่หัวหน้าพยาบาลแสดงออกในความเป็นผู้นำ ที่สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ แสดงความคิดเห็น และร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การพยาบาล (Bass, Avolio and Jung, 1999) สอดคล้องกับการศึกษาของ Scoble and Russell (2003) พบว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล นอกจากนี้ O' Leary and O'Leary (1999) กล่าวว่า ระบบบริการสุขภาพในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำองค์การพยาบาลให้ก้าวทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าพยาบาลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และพัฒนาสมรรถนะการบริหารให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในฐานะผู้นำองค์การพยาบาลจะต้องเข้าใจในแนวคิดหลักการ และยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

9. สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำภายใต้ความกดดัน เนื่องจากหัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จะต้องสามารถปรับหรือพัฒนาระบบงานขึ้นใหม่ให้มีผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นเหนือความคาดหมาย แม้ว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายจะมี



ความยุ่งยากหรืออยู่ท่ามกลางความกดดัน ทั้งยังสามารถนำทีมปฏิบัติงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้คุ้มค่า จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป สามารถเป็นแบบอย่าง สร้างความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรและโรงพยาบาลได้ จนเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือตัดสินใจในภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม และได้ผลลัพธ์ที่ดี สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างเป็นระบบโดยใช้เหตุผลและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับ Barlow (2006) กล่าวว่า หัวหน้าพยาบาลที่มีศักยภาพสูงนั้นมีความสามารถที่เป็นพิเศษเฉพาะบุคคลแตกต่างจากผู้อื่น สามารถปฏิบัติงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรพยาบาลได้ ทั้งนี้หัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจะต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการงานที่ท้าทาย จึงสามารถทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น หรือแม้แต่การปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดันก็ยังสามารถทำงานได้สำเร็จ สมรรถนะนี้จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้าสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้องค์การอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

10. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรของผู้บริหาร ต้องอาศัยความร่วมมือกันในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล (Heller, 1998 อ้างถึงใน พนิดา รัตนไพโรจน์, 2542) การปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถช่วยลดความกระจัดกระจายของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการพยาบาล บุคลากรมีโอกาสนำเสนอทักษะการเป็นผู้นำ ลดปัญหาระหว่างบุคลากรร่วมวิชาชีพและไม่ใช้วิชาชีพลง สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ได้รับการยอมรับและเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน (รัชนี ศุภจินทรรัตน์, 2546) การทำงาน

เป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ จะเห็นว่าหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญยิ่งของผู้นำคือ การทำงานเป็นทีม (Berger & Berger, 2004) โดยต้องมีการแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ คือ สามารถนำทีมมุ่งสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน แสดงออกในการสร้างความไว้วางใจ เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีม ช่วยประสานความเข้าใจอันดีลดข้อขัดแย้งต่างๆ พัฒนาทีมเพื่อสร้างให้ทีมเป็นทีมที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีความเคารพศรัทธาในความจริงใจ ความซื่อสัตย์ต่อการทำงานเป็นทีมงานของบุคลากร และผู้นำที่ดีจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายนอกกับบุคลากรเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีมด้วย (Bennett & Bell, 2004) ทั้งนี้ หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากล จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ผลผลิตของงานและการบริการรักษาพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาล ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลให้มีศักยภาพตามบทบาทและขอบเขตหน้าที่ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน
2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการจัดการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย และคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ทุนสนับสนุน

.....



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤติน กุลเพ็ง. (2551). *ไม่ยากเสียคนเก่งในองค์การต้องทำอะไร*. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- จเด็จ ทางเจริญ. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. *Productivity World*, 7(36), 43-52.
- จิรัฏฐ์ ศรีรัตนบัลล์. (2541). การรับรองโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา. ใน: มีใจ มีคุณภาพ. *เอกสารประกอบการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation)*, 9-11. 6-7 สิงหาคม 2541 โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ กรุงเทพมหานคร.
- ฉวีรัตน์ ชื่นชมสกุล และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2556). สมรรถนะผู้จัดการหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 25(1), 14-25.
- ชัยเชษฐา พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์.
- ธีรเดช ศรีเทพ. (2545). สถิติปัญหาทางอารมณ์: ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทางการแพทย์. *รามธิบดีพยาบาลสาร*, 8(2), 153-161.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประมวล ตันยะ. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2546). *ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์: แนวคิดและหลักการในการบริหารการพยาบาลเชิงธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปรีณิต.

- พวงทิพย์ ชัยพิบาลสถิตย์. (2550). *คุณภาพการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา สาดตระกูลวัฒนา และยุพิน อังสุโรจน์. (2548). บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ. *วารสารกองการพยาบาล*, 3, 61-74.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ. (2548). *การจัดการทางการแพทย์สู่การเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สุขุมวิทการพิมพ์.
- พาริดา อิบราฮิม. (2542). *สาระการบริหารการพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามเจริญพานิชย์.
- รัชณี ศุจิจันทร์รัตน์. (2546). *การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- สายหยุด นิยมวิภาต. (2546). ความสำคัญของการสร้างและพัฒนาทีมที่ทันสมัยของวิชาชีพพยาบาล. *เอกสารการประชุมวิชาการเรื่องวิทยาการก้าวหน้าทางการพยาบาล*. ชลบุรี: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (อัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุพัตรา มะปรางหวาน. 2546. *อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนในช่วงพุทธศักราช 2550-2554*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรอุมา วงษ์พานิช. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในช่วงปี พ.ศ. 2551-*



2560. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา
วิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและ
พัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพมหานคร:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ภาษาอังกฤษ**
- AONE. *Nurse executive competencies*. [Online].
2005. Available from: [http://www.aone.org/
aone/pdf/February%20Nurse%20Leader-
final%20draft-for%20web.pdf](http://www.aone.org/aone/pdf/February%20Nurse%20Leader-final%20draft-for%20web.pdf) [2006,
March 14].
- Barlow, L. (2006). Talent development: The new
imperative. *Development and Learning in
Organizations*. 20 (3), 6-9.
- Bass, M.B. (1985). *Leadership and performance
beyond expectations*. New York: Free
Press.
- Berger, L. A. & Berger, D.R. (2004). *The talent
management handbook*. The United State
of America: The McGraw-Hill Companies.
- Carroll, T. L. (2005). Leadership skills and
attributes of woman and nurse executives:
Challenges for the 21st century. *Nursing
Administration Quarterly*, 29(2), 146-155.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional
Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hellriegel, D., Susan, E. J., & John Slocum, J.W.
Jr. (2005). *Management*. (10th Ed.). South-
Western: Thomson.
- Joint Commission on the Accreditation of Health
Care Organization. [Online]. 2010.
Available from: [http://www.jointcommission
international.org/JCI-accredited-organiza-
tions](http://www.jointcommissioninternational.org/JCI-accredited-organizations), 2010.
- Jooste, K. (2004). Leadership: A new perspective.
Journal of Nursing Management, 12,
217-223.
- Kleinman, C. (2003). Leadership roles, com-
petencies and education: How prepared
are our nurse managers? *Journal of Nurs-
ing Administration*, 33(9), 451-457.
- O'Leary, J. & O'Leary, P. (1999). What is the
future for nurse executives? *Nursing
Administration Quarterly*, 23(3), 4-10.
- Scoble, K.B. & Russell, G. 2003. Vision 2020,
Part I: Profile of the future nurse leader.
Journal of Nursing Administration. 33(6),
324-330.
- Sullivan, E.J. & Decker, P.J. (2005). *Effective
leadership and management in nursing*.
(6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2003). *Service
marketing: Integrating customer focus
across the firm*. New York: McGraw-Hill.