

บทความวิจัย

## ศักยภาพโดดเด่นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป\*

### The Talented Nurse Executives, General Hospitals

พิลักษณ์ระวี ระหว่างบ้าน, พย.ม. (Pilukravee Ravangban, M.N.S.)\*\*

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, กศ.ด. (Boonjai Srisatidnarakul, Ed.D.)\*\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไปรวบรวมความคิดเห็นจากหัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 140 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีดัชนีความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ (CVI) .91 และค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค .97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงโรงพยาบาลทั่วไป เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย (Mean = 4.65 SD = .49) การสร้างแรงบันดาลใจใจตนเอง (Mean = 4.59 SD = .52) กลยุทธ์การจัดการและการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น (Mean = 4.51 SD = .51) ความสามารถปฏิบัติงานที่ทำหาย (Mean = 4.51 SD = .52) ทักษะการสื่อสาร (Mean = 4.43 SD = .52) การก้าวทันความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Mean = 4.38 SD = .55) และความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (Mean = 4.33 SD = .55)

**คำสำคัญ:** ศักยภาพโดดเด่น ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป

\* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*\* พยาบาล (สบ 2) กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**Abstract**

This study aimed to study the talented nurse executives in general hospitals. By collecting opinions of 140 executives nurses. The stratified random sampling method was used together with 5 levels of rating scale questionnaires with the content validity index (CVI) at .91. The Cronbach's Alpha coefficient reliability was .97. Descriptive statistics including frequency, percentage, mean and standard deviation was used in data analysis.

Research finding revealed that the essentials competencies of talented nurse executives in general hospital were arranged from the highest mean to the lowest mean as follows: teamwork and network (Mean = 4.65 SD = .49), self inspiration (Mean = 4.59 SD = .52), strategic management and talent management (Mean = 4.51 SD = .51), ability to handle a challenging job (Mean = 4.51 SD = .52), communication skill (Mean = 4.43 SD = .52), keep up to date in knowledge and technology (Mean = 4.38 SD = .55) and innovation creativity (Mean = 4.33 SD = .55).

**Keywords:** Talent, Executive nurses, General hospitals

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพโดดเด่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสำคัญในการสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพโดดเด่น (Talented employee) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (โสภา อิศระณรงค์พันธ์ และบุญใจ ศรีสถิตยนรากร, 2552) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การดำเนินพันธกิจ

ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ระบบบริการสุขภาพในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำองค์กรพยาบาลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ผู้บริหารทางการแพทย์ในระดับสูงขององค์กรพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพโดดเด่น เพื่อนำองค์กรและบริหารจัดการองค์กรพยาบาลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรพยาบาลสามารถดำเนินพันธกิจได้บรรลุเป้าหมายอย่างมี

ประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Organization = HPO) (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2553)

โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีขนาดตั้งแต่ 150-500 เตียง เป็นหน่วยบริการสุขภาพทุติยภูมิระดับสูง มีหน้าที่ให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนในเขตเมืองและชนบท ซึ่งให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีความซับซ้อนมากกว่าหน่วยบริการสุขภาพทุติยภูมิระดับต้นและระดับกลาง (ชมรมโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป, 2551) เพื่อให้โรงพยาบาลสามารถดำเนินพันธกิจให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สอนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้บริหารองค์การพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพโดดเด่น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจวิจัยเรื่อง “ศักยภาพโดดเด่นของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป”

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลระดับสูงโรงพยาบาลทั่วไปตามความคิดเห็นของหัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ศักยภาพโดดเด่นของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลและรอง

หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีขนาดตั้งแต่ 150 เตียงขึ้นไป ในช่วงปัจจุบันถึงพุทธศักราช 2564 งานวิจัยนี้ บูรณาการจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น ความรู้และทักษะที่ก้าวหน้าวิทยาการสมัยใหม่ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม การสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย และการปฏิบัติงานที่ท้าทาย (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2553; โสภา อิศระณรงค์พันธ์และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2552; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550; AONE, 2011; Berger & Berger, 2004; Carroll, 2005; Scoble & Russell, 2003)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)

ประชากร คือหัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีขนาดตั้งแต่ 150 เตียงขึ้นไป จำนวน 53 โรงพยาบาล (โรงพยาบาลทั่วไปที่ไม่ใช่โรงพยาบาลที่ใช้ในการทดสอบเบื้องต้น) ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 1 ปีจำนวนประชากร 286 คน จำแนกเป็นหัวหน้าพยาบาล 53 คน และรองหัวหน้าพยาบาล 233 คน

กำหนดขนาดตัวอย่างร้อยละ 50 ของจำนวนประชากร (ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2550) ขนาดตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 140 คน จากนั้นสุ่มขนาดตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ภูมิภาควิทยาแบ่งชั้น ได้โรงพยาบาลทั่วไป

40 โรงพยาบาล จาก 4 ภูมิภาค คิดเป็นอัตราส่วน โรงพยาบาลทั่วไป 10 โรงพยาบาล : 1 ภูมิภาค และใช้ตำแหน่งงานคือหัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาลมาแบ่งชั้น คำนวณขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร ได้หัวหน้าพยาบาล 27 คน และรองหัวหน้าพยาบาล 113 คน คิดเป็นอัตราส่วนหัวหน้าพยาบาล : รองหัวหน้าพยาบาล เท่ากับ 1 : 3

### เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล

1. แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) มีจำนวน 8 ข้อ
2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ (บุญใจ ศรีสถิตยนรากร, 2553; โสภา อิศระณรงค์พันธ์และบุญใจ ศรีสถิตยนรากร, 2552; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550; AONE, 2011; Berger & Berger, 2004; Carroll, 2005; Scoble & Russell, 2003) ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (เห็นด้วยมากที่สุด – เห็นด้วยน้อยที่สุด) ประกอบด้วยศักยภาพโดดเด่นที่สำคัญและจำเป็น 7 ด้าน ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index = CVI) ทั้งฉบับเท่ากับ .91 ค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคทั้งฉบับเท่ากับ .97 และค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาครายด้าน มีค่าระหว่าง .96 - .97

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในคน กลุ่มสหสถาบันชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โครงการวิจัยที่ 050.1/56) ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15 กรกฎาคม 2556 – 30 สิงหาคม 2556 ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาล ในโรงพยาบาลที่กลุ่มตัวอย่างสังกัด ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (พร้อมแนบซองติดแสตมป์เพื่อส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย) ไปยังกลุ่มตัวอย่างและชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการวิจัยต่อกลุ่มตัวอย่างทางโทรศัพท์เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 160 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วนกลับคืนมา 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.50

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเป็นแบบสำรวจรายการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

แปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยนรากร, 2555)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ศักยภาพโดดเด่นที่มีความจำเป็นระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ศักยภาพ

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| โดดเด่นที่มีความจำเป็นระดับมาก        | หัวหน้าพยาบาลจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 80.7 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 56 – 60 ปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ศักยภาพ   | คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคืออายุระหว่าง 51 – 55 ปี และ 46 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.1 และ 7.1 ตามลำดับ วุฒิการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 และมีประสบการณ์ในการทำงานรวมสูงสุดในช่วง 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 60 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหารมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.3 ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารทางการแพทย์ คิดเป็นร้อยละ 87.1 และผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 92.9 ดังตารางที่ 1 |
| โดดเด่นที่มีความจำเป็นระดับปานกลาง    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ศักยภาพ   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| โดดเด่นที่มีความจำเป็นระดับน้อย       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ศักยภาพ   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| โดดเด่นที่มีความจำเป็นระดับน้อยที่สุด |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และรองหัวหน้าพยาบาล/ผู้ช่วย

**ตารางที่ 1** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงานรวม ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร การอบรมหลักสูตรผู้บริหารทางการแพทย์ และการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

| สถานภาพส่วนบุคคล                      | จำนวน (คน)<br>(N=140) | ร้อยละ |
|---------------------------------------|-----------------------|--------|
| <b>ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน</b> |                       |        |
| หัวหน้าพยาบาล                         | 27                    | 19.3   |
| รองหัวหน้าพยาบาล/ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล | 113                   | 80.7   |
| <b>อายุ</b>                           |                       |        |
| 40-45 ปี                              | -                     | -      |
| 46-50 ปี                              | 10                    | 7.1    |
| 51-55 ปี                              | 52                    | 37.1   |
| 56-60 ปี                              | 78                    | 55.7   |

| สถานภาพส่วนบุคคล                                | จำนวน (คน)<br>(N=140) | ร้อยละ |
|-------------------------------------------------|-----------------------|--------|
| <b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>                       |                       |        |
| ปริญญาตรี                                       | 78                    | 55.7   |
| ปริญญาโท                                        | 58                    | 41.4   |
| ปริญญาเอก                                       | 3                     | 2.1    |
| อื่นๆ                                           | 1                     | 0.7    |
| <b>ประสบการณ์การทำงานรวม</b>                    |                       |        |
| 20-25 ปี                                        | 4                     | 2.9    |
| 26-30 ปี                                        | 20                    | 14.3   |
| 31-35 ปี                                        | 84                    | 60.0   |
| <b>ประสบการณ์การทำงานรวม(ต่อ)</b>               |                       |        |
| 36 ปีขึ้นไป                                     | 32                    | 22.9   |
| <b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร</b>     |                       |        |
| น้อยกว่า5 ปี                                    | 12                    | 8.6    |
| 5-10 ปี                                         | 30                    | 21.4   |
| 11-15 ปี                                        | 33                    | 23.6   |
| 16-20 ปี                                        | 31                    | 22.1   |
| มากกว่า20 ปี                                    | 34                    | 24.3   |
| <b>การอบรมหลักสูตรผู้บริหารทางการพยาบาล</b>     |                       |        |
| ผ่าน                                            | 122                   | 87.1   |
| ไม่ผ่าน                                         | 18                    | 12.9   |
| <b>การอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร</b> |                       |        |
| ผ่าน                                            | 130                   | 92.9   |
| ไม่ผ่าน                                         | 10                    | 7.1    |

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพโดดเด่น ในตนเอง กลยุทธ์การจัดการและการบริหารจัดการที่มีศักยภาพโดดเด่น ความสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทาย ทักษะการสื่อสาร การก้าวทันความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความจำเป็นของศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป (n=140)

| อันดับ<br>ที่ | ศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหาร<br>ทางการพยาบาลระดับสูง<br>โรงพยาบาลทั่วไป | ค่าเฉลี่ย<br>(Mean) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | ระดับ<br>ความจำเป็น |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|
| 1             | การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย                                            | 4.65                | .49                              | มากที่สุด           |
| 2             | การสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง                                                     | 4.59                | .52                              | มากที่สุด           |
| 3             | กลยุทธ์การจัดการและการบริหารจัดการ<br>ผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น                   | 4.51                | .51                              | มากที่สุด           |
| 4             | ความสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทาย                                                  | 4.51                | .52                              | มากที่สุด           |
| 5             | ทักษะการสื่อสาร                                                                | 4.43                | .52                              | มาก                 |
| 6             | การก้าวทันความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่                                          | 4.38                | .55                              | มาก                 |
| 7             | ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม                                            | 4.33                | .55                              | มาก                 |

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า ศักยภาพด้านการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย เป็นศักยภาพที่ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป มีความคิดเห็นว่ามีค่าจำเป็นระดับมากที่สุด และมีค่าสูงสุด (Mean = 4.65 SD = .49) เนื่องจากว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร

การพยาบาล จำเป็นต้องทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในทีมสุขภาพทุกระดับ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังที่ Berger & Berger (2004) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น ถ้าหากผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทนี้ได้นั้น ก็จะช่วยให้มีเครือข่ายที่กว้างขวางและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น (Berger

& Berger, 2004) การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน องค์การใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมการพยาบาลจึงเป็นบทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาล (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2553) ดังนั้น การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายของผู้บริหารทางการพยาบาล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การพยาบาลมีประสิทธิภาพได้

ศักยภาพด้านการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าสูงรองลงมา (Mean = 4.59 SD = .52) เนื่องจากในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นปรารถนากระตือรือร้น มีความมั่นใจและเชื่อใจในตนเอง มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานขั้นดีเลิศ ก็จะส่งผลให้เกิดการหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้ (โสภา อิศระณรงค์พันธ์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2552) ซึ่งบุคลากรผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น จะมีบุคลิกลักษณะคือ มีความมุ่งมั่น มีความปรารถนาที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความมั่นใจและเชื่อใจในตนเอง อีกทั้งเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทั้งผลงานและปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนต่างๆ (อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์, 2550) ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงโรงพยาบาลทั่วไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่นที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง ทั้งนี้ ด้วยบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูงขององค์การพยาบาล การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิด

ขึ้นในตนเอง ย่อมสามารถนำพาตนเองและองค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างดีเลิศได้

ศักยภาพด้านกลยุทธ์การจัดการและการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าสูงเป็นอันดับที่ 3 (Mean = 4.51 SD = .51) เนื่องจากว่า ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการและเทคโนโลยีการผลิตอย่างเป็นพลวัต ผู้บริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสังคมโลก และรู้เท่าทันองค์กรคู่แข่ง รวมทั้งรู้สถานะและศักยภาพของตนเอง คิดค้นกลยุทธ์ที่เหนือชั้นปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินพันธกิจให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งภายในประเทศ คู่แข่งของประเทศอาเซียน และคู่แข่งของประเทศในภูมิภาคอื่นๆ ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2553) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Sears (2003) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่น จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์การประสบความสำเร็จ และ The Economist Intelligence Unit (2006) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นว่า การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นที่แข็งแกร่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิตและผลกำไร ดังนั้นในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป

ในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์การพยาบาล จึงมีความจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านกลยุทธ์การจัดการและการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น เพื่อที่จะสามารถบริหารองค์การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการนำหลักการจัดการและการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น มาใช้อย่างเป็นระบบ จะสามารถทำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงสามารถปรับกลยุทธ์ นโยบาย หรือการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นให้คงอยู่ในองค์กร ร่วมนำพาองค์การสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

ศักยภาพด้านความสามารถปฏิบัติงานที่ทำหาย มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าสูงเป็นอันดับที่ 4 (Mean = 4.51 SD = .52) จากการศึกษาของโสภา อิศระณรงค์พันธ์ และบุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร (2552) พบว่า หัวหน้าพยาบาลที่มีสมรรถนะด้านความสามารถปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย จะสามารถทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น หรือแม้แต่การปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดัน และยังสามารถทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถได้สำเร็จอย่างโดดเด่นเกินความคาดหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของ Berger & Berger (2004) ซึ่งพบว่าสมรรถนะหลักที่องค์กรส่วนใหญ่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่นที่ปฏิบัติงานในองค์กร คือต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ ในภาวะวิกฤตได้ โดยมีความสามารถในการกำหนดประเด็นและคิดหาคำตอบ คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก

ซับซ้อน นอกจากนี้จากการศึกษาของ Thorne & Pellant (2007) ยังพบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นจะมีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูงมากและต้องการความท้าทายในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าหากองค์กรให้โอกาสและมีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่นเหล่านั้นก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงที่มีศักยภาพโดดเด่นจึงควรมีศักยภาพด้านความสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทาย เนื่องจากสามารถปฏิบัติงานได้ในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น สามารถบูรณาการความรู้ทั้งทางด้านการบริหารและการบริการมาใช้ในการบริหารองค์การพยาบาลได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้สอดคล้องเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายความสามารถได้ อีกทั้งสามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรอื่น จนส่งผลให้ห้องพยาบาลสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันตลอดเวลา

ศักยภาพด้านทักษะการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมาก และมีค่าสูงเป็นอันดับที่ 5 (Mean = 4.43 SD = .52) เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญของผู้บริหารการพยาบาล ดังคำกล่าวที่ว่า โลกของการใช้ถ้อยคำ (World of words) (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2553) จากผลการวิจัยของ Mathena (2002) พบว่าสมรรถนะสำคัญที่สุดที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการกระทำบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แก่ ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skill) สอดคล้องกับ AONE (2011) ซึ่งได้กำหนดให้

สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ เป็น 1 ใน 5 สมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์ และสอดคล้องกับการศึกษาของกาลัญ วรพิทยุต (2548 อ้างถึงใน รัฐิทธิกรณ์ ปานชลธิ, 2550) ซึ่งพบว่าผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการสื่อสาร และการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ดังนั้น ในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการสื่อสารที่ไร้พรมแดน และการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญในการนำมาซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงานต่างๆ ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่นด้านการสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์การพยาบาลสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จและเป็นเลิศ

ศักยภาพด้านการก้าวทันความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ยความสำคัญในระดับมาก และมีค่าสูงเป็นอันดับที่ 6 (Mean = 4.38, SD = .55) เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมสื่อสาร ทุกองค์การจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ มีคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพในการสืบค้นข้อมูล รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมด้านการติดต่อสื่อสารมาใช้ในการบริหารงานขององค์การ เช่น โทรสาร (Facsimile) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail) คอมพิวเตอร์ที่ใช้บันทึก จัดเก็บ ประมวลผล สืบค้น ส่งข้อมูลและรับข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้การส่งข่าวสารและการรับข่าวสารมีความสะดวกรวดเร็ว ทันเวลา ซึ่งช่วยให้การดำเนินงาน

ขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณภาพการรักษาพยาบาล รวมทั้งลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ ยังนำมาใช้ประโยชน์ในการประกอบธุรกิจแนวใหม่ ซึ่งเรียกว่า พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ด้วยเหตุนี้ การบริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทางการแพทย์จำเป็นต้องมี (บุญใจ ศรีสฤติย่นรากร, 2553) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ ศิริประภา ฤาชัย (2555) ซึ่งพบว่า สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ เป็น 1 ใน 10 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล พึงต้องมี นอกจากนี้โสภา อิศระณรงค์พันธ์ และบุญใจ ศรีสฤติย่นรากร (2552) ได้กล่าวว่า ในภาวะปัจจุบันสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทุกด้าน ทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และภาวการณ์เจ็บป่วยที่มีความซับซ้อนมากขึ้น หัวหน้าพยาบาลจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้อย่างลึกซึ้งเพิ่มเติม โดยการติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการตลอดเวลา ดังนั้นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาในด้านต่างๆอย่างไม่หยุดยั้งในสังคมปัจจุบัน จึงส่งผลกระทบให้ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไป จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อที่จะสามารถบริหารองค์การพยาบาลท่ามกลางการแปรเปลี่ยนต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

ศักยภาพด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยความสำคัญในระดับมาก และมีค่าสูงเป็นอันดับที่ 7

(Mean = 4.33, SD = .55) เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นศักยภาพที่สำคัญด้านหนึ่งของบุคคล ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถนำศักยภาพอันน่าทึ่งที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน ผลงานของบุคคลเหล่านี้จะทำให้สร้างสรรค์ผลงานได้อย่างแตกต่างชัดเจน จนสามารถรับรู้ได้ถึง ความแตกต่างจากผู้อื่น (Thorne & Pellant, 2007) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ของผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่น นั้นเป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูง โรงพยาบาลทั่วไปที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีการปฏิบัติงานโดยใช้สติปัญญา มีจินตนาการ สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าอยู่เสมอ ทั้งยังช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีจินตนาการ สร้างความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด (โสภณ อิศระณรงค์พันธ์ และบุญใจ ศรีสถิตยนากร, 2552) ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรพยาบาลมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและเป็นเลิศต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขและผู้อำนวยการโรงพยาบาลสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการคัดสรรและสรรหาหัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป

2. หัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำไปใช้พัฒนาพยาบาลเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะ หัวหน้าพยาบาลและรองหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป

2. ศึกษาศักยภาพโดดเด่นที่จำเป็นของผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูง โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลเอกชน

### เอกสารอ้างอิง

- ชมรมโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป. (2551). *หน้าที่โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป*. [Online]. แหล่งที่มา <http://www.thairgh.com/rule.html> [ 20 มกราคม 2555]
- จิตาภรณ์ ปานชลธิ. (2550). *องค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรวิทย์ เอกะกุล. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: วิทยาออฟเซตการพิมพ์
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2553). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2555). *การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย: คุณสมบัติการวัดเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริประภา ฤาชัย. (2555). *การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ* โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ อิศระณรงค์พันธ์ และบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2552). *การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล ที่มีศักยภาพสูง โรงพยาบาลทั่วไป*. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 21(2): 30-41.
- อาภรณ์ ภูวัญพันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- AONE. (2011). *The American Organization of Nurse Executives: AONE Nurse Executive Competencies*.
- Berger, L. A., and Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. United State: McGraw-Hill.
- Carroll, T. L. (2005). Leadership skill and attributes of women and nurse executives challenges for the 21<sup>st</sup> century. *Nursing Administration Quarterly* 29(2): 146-153.
- Mathena, K. A. (2002). Nursing manager leadership skills. *JONA*, 32(3): 136-142.

Scoble, K. B., and Russell, G. (2003). Vision 2020, Part 1: Profile of the Future Nurse Leader. *JONA* 33(6): 324-330.

Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: Amacom.

The Economist Intelligence Unit. (2006). *The CEO's role in talent management : How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. [Online]. Available from [https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management\\_es\\_eiu\\_ddi.pdf](https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_es_eiu_ddi.pdf). [2013, December 10]

Trone, K., and Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent*. London: Kogan page.