

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการโรงพยาบาล เชียงรายประชานุเคราะห์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยการนำเสนอเนื้อหา หัวข้อต่างๆ ดังนี้

#### แนวคิดภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

##### แนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำ

- สมรรถนะภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบนนิส
- สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการ

##### คุณลักษณะของพยาบาลตรวจการ

##### พยาบาลตรวจการโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์

- บทบาทหน้าที่ของพยาบาลตรวจการ โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์
- คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของพยาบาลตรวจการ

##### กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### แนวคิดภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการปฏิรูประบบบริการสุขภาพในปัจจุบันให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ต้องการผู้นำทางการพยาบาลที่รับผิดชอบและมีภาวะผู้นำเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ไชแสง โปธิโกสม, 2543) และเนื่องจากวิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่จะต้องปฏิบัติงานให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ตั้งแต่รับไว้จนกระทั่งจำหน่ายออกจากโรงพยาบาล บุคลากรพยาบาลจึงต้องปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างมีความรู้ มีทักษะ และความชำนาญในการดูแลผู้ป่วย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ป่วยปลอดภัยจากภาวะแทรกซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีพยาบาลตรวจการ ปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการและยามวิกาลเพื่อทำหน้าที่แทนผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาลในการบริหารงานในองค์กร

ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (กองการพยาบาล, 2539) ดังนั้น พยาบาลตรวจการจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้นำที่จะกระทำในบทบาทของการเป็นผู้นำที่ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม และเรมวล นันท์ศุภวัฒน์, 2541)

### ความหมายภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้แนวคิด มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลเหนือคนและกลุ่ม สามารถกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเชื่อถือ ศรัทธาและเต็มใจ (จุฬาลักษณ์ ณีรัตนพันธ์, 2540; มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2541; เรมวล นันท์ศุภวัฒน์, 2542) ส่วนเพ็ญศรี ชุนีใช้ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่คนคิดขึ้นให้ผู้ตามในกลุ่มทำงานร่วมกับคนอื่นโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามพันธกิจ และจุดมุ่งหมาย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นศิลปะของการควบคุมคนอื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการร่วมกัน (Kouzes & Posner, 1995) และ เป็นสิ่งที่ถูกเพ่งเล็งมากกว่าความสามารถส่วนตัวของผู้นำ และเบนนิส (Bennis, 1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ หน้าที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีวิสัยทัศน์ คือการมีศักยภาพของภาวะผู้นำด้วยตัวเอง ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลและกลุ่ม ที่ใช้ความสามารถ ในการชักจูง โน้มน้าว ให้เกิดการกระทำร่วมกัน ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญที่สามารถนำความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กร

### ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น พบว่ามีแนวทางในการศึกษาแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับวิธีการและแนวคิดของนักวิชาการที่มีต่อภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำมาใช้ในการสร้างภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาใน 3 ประเด็น (เรมวล นันท์ศุภวัฒน์, 2542) คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีที่จะอธิบายคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่ไม่สามารถแยกความแตกต่างของคุณลักษณะในผู้นำและผู้ตามได้ ส่วนทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory) จะมุ่งเน้นว่าผู้นำควรทำอะไรมากกว่า รวมทั้งการกระทำของผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ตาม ดังนั้นจึงเป็นการหน้าที่ของผู้นำ

โดยอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำควรเลือกไปใช้ และ ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) จากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดยังไม่ชัดเจน จึงเกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยหลักการของทฤษฎีนี้จะกำหนดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติ แต่ผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อไปอยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ จึงทำให้ทฤษฎีนี้ไม่มีความชัดเจนพอ ต่อมาได้มีการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอย่างรวดเร็ว ที่ต้องการผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี มีวิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีผู้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรและการเสริมสร้างอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Yukl, 1994 อ้างใน เรมวถ นันท์ศุภวัฒน์, 2542)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นภาวะผู้นำที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงในการดูแลคุณภาพ ในศตวรรษที่ 21 (Trofino, 1995) ซึ่งแนวคิดนี้มีผู้เริ่มศึกษาก่อนปี ค.ศ. 1980 โดยกล่าวถึงหลักของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความคาดหวัง ความต้องการ และความฝันของผู้ตาม นอกจากนี้บุคคลสามารถได้รับแรงบันดาลใจและเกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์ ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม และผู้ตามจะเปลี่ยนไปสู่การเป็นผู้นำได้ (P.Carew, Carew, Finch, and Stoner, 2000) ผู้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เริ่มแรก คือ เบิร์นส (Burns) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและอำนาจ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เป็นแหล่งที่มาของอำนาจ อำนาจเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม ให้มุ่งสู่เป้าหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ต้องการ นอกจากนี้ เบิร์นส (Burns) ได้อธิบายลักษณะภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ ผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leader) และผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leader) (Trofino, 1995) ซึ่งเบิร์นส (Burns) มีความเชื่อว่าผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มากกว่าผู้นำเชิงเป้าหมาย เพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดไว้ หลังจากนั้นเบสส์ (Bass) ได้ขยายแนวคิดของ เบิร์นส (Burns) ว่าคุณสมบัตินของผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass, 1985) ประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือ ผู้นำที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ 2) สร้างแรงจูงใจด้วยการคล้อย (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกทำให้เกิดความยึดมั่น และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) คือ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีนวัตกรรมและสร้างสรรค์ 4) พฤติกรรม

มุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (individualized consideration) ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน รวมทั้งผู้นำเป็นผู้สอน และที่ปรึกษา

ส่วนพอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff, et al., 1990 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ได้ศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จึงได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ผู้นำเชิงปฏิรูป) มีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ คือ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงคลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an appropriate model) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับค่านิยม และหลักการของผู้นำ 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (fostering the acceptance of group goals) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (high performance expectations) เป็นการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในด้านคุณภาพ 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (providing individualized support) เป็นการแสดงให้เห็นถึง การนับถือต่อผู้ตาม มีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน และ 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) คือ การสร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์

อีแวน (Evans, 1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของรูปแบบภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการในปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมในงาน และประสิทธิภาพของหัวหน้าพยาบาล เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำของ Transactional-Transformational leadership ตามแนวคิดของ บาสส์ (Bass, 1995) สิ่งแวดล้อมในงานตามตนเอง จากกรอบแนวคิดของ แบนดูรา (Bandura, 1977) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าพยาบาลจำนวน 135 คน ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะแบบ transformational leadership ในผู้นำ มีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะทางสิ่งแวดล้อมในงานระดับสูง ได้แก่ นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ การกำหนดทิศทางของงาน ความเป็นเอกสิทธิ์ ความเท่าเทียม ความชัดเจน และการให้การสนับสนุน

การศึกษาของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกระทำที่แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จากมุมมองของผู้ตามโดยอาศัยประสบการณ์ส่วนตัว ในด้านความเคารพนับถือ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอเมริกาเหนือ เม็กซิโก ยุโรปตะวันตก เอเชีย และออสเตรเลีย ทำให้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำที่น่าเลื่อมใสออกมา และสามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่าง 5 ด้านคือ 1) การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (challenging the process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (inspiring a shared

vision) 3) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (enabling others to act) 4) การเป็นแบบอย่าง (modeling to way) และ 5) การเสริมสร้างกำลังใจ (encouraging the heart)

คุก (Cook, 1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญและความพึงพอใจในสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลระดับผู้บริหาร โดยใช้แบบสำรวจสมรรถนะภาวะผู้นำ 4 ด้าน ตามแนวคิดของเบนนิสและน่านัส (Bennis & Nanus, 1997) คือ 1) ด้านการจัดการวิสัยทัศน์ (attention through vision) 2) ด้านการจัดการจุดมุ่งหมาย (meaning through communication) 3) ด้านการไว้วางใจ/ความซื่อสัตย์ (trust through positioning) 4) ด้านการจัดการตนเอง (deployment of self through positive self-regard) ประชากรในการศึกษาคือพยาบาลผู้บริหารระดับสูง (chief nursing officer) ในโรงพยาบาลชุมชนต่างๆ ในออนตาริโอ จำนวน 59 คน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลผู้บริหารจัดระดับความสำคัญของสมรรถนะภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับสูงของแต่ละด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์เพื่อหน่วยงาน มีความเข้าใจความแตกต่างในมุมมองของบุคคล มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลเพื่อสร้างความคิดใหม่ๆ การสนับสนุนและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การรู้ในหน้าที่ การยอมรับผู้อื่น มีความเชื่อมั่น มีความเสมอต้นเสมอปลายของพฤติกรรม มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และมีการพัฒนาพรสวรรค์ของตนเอง นอกจากนี้การใช้ทักษะภาวะผู้นำภายใต้สมรรถนะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านของพยาบาลผู้บริหารสามารถช่วยในการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลผู้บริหารและพยาบาลประจำการได้ดี พยาบาลผู้บริหารควรที่จะประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อชี้แนะสิ่งที่จะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นและเพื่อการพัฒนาทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง

หลังจากนั้น เมดเลย์และลาโรเชล (Medley & Larochelle, 2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมาย ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยการใช้แบบสอบถามพยาบาลประจำการ 122 คนในรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในระดับสูงมากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะส่งเสริมการคงอยู่และป้องกันการย้ายงานของพยาบาลประจำการด้วย

จากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังกล่าวในเบื้องต้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันที่ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปนอกจากจะเป็นผู้นำโดยการสร้างความผูกพัน คลองใจ ให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและ สรัทธา มีความมั่นใจ ความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กร ทำให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ยังเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผ่านมา พบว่าบางท่านจะศึกษาทางด้านคุณสมบัติ บางท่านศึกษาด้านพฤติกรรมหรือทักษะ ส่วนแนวคิดของเบนนิสเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำ ที่เป็นแนวคิด

พื้นฐานที่สามารถนำมาวัดและประเมิน เพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตนเอง ผู้อื่นและองค์กรได้และเหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลง

ส่วนในประเทศไทย ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มาศึกษาในระดับผู้บริหารโดยส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังเช่น เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามกรอบแนวคิดของคูซซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองในระดับสูง และพยาบาลวิชาชีพประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการศึกษาของอรัทัย นนทเขต, อรพรรณ พุมอาภรณ์, รวิวัลย์ วงศ์ลือเกียรติ, และ สุวรรณี ศรีจันทร์อาภา (2543) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงาน ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนภาคใต้ โดยใช้กรอบแนวคิดของ เบสส์ (Bass, 1985) พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมากกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

จิระพร แคนเขตต์, เรมवल นันทสุวัฒน์, และวิภาดา คุณาวิถิตกุล (2544) ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ระดับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 253 คน โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของพยาบาลประจำการที่สร้างขึ้นโดยคูซซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ซึ่งผ่านการแปลและการตรวจสอบความตรงในการแปลด้วยวิธีการแปลย้อนกลับ โดยเมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของบุคคลต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีผลกระทบโดยตรงต่อพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านความพึงพอใจ ผลิตภาพในงานของพยาบาลตรวจการ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัว เป็นผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ช่วยเหลือชี้แนะแนวทางในการพัฒนางานการพยาบาล ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อโน้มน้าวให้พยาบาลประจำการเกิดการยอมรับและให้

ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเฉพาะพยาบาลตรวจการ ซึ่งทำหน้าที่เป็น  
ผู้บริหารระดับสูงนอกเวลาราชการและยามวิกาล ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน  
จึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เนื่องจากมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน

### แนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำ

การพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะเกี่ยวข้องกับชีวิตคน เป็นงาน  
ที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกัน  
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับชีวิตผู้ป่วยได้ ด้วยเหตุนี้ พยาบาลตรวจการซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง  
ผู้บริหาร โดยทำหน้าที่แทนหัวหน้าพยาบาลนอกเวลาราชการและในยามวิกาล ดังนั้นจะต้องพบกับ  
ปัญหาต่างๆตลอดจนการร้องทุกข์จากผู้มารับบริการและผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ นอกจากนี้ยัง  
เป็นผู้นำความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เกี่ยวกับนโยบาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ  
ต่างๆ มาสู่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารและ  
สารสนเทศ ทำให้ต้องมีการพัฒนา และเพิ่มสมรรถนะเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มทักษะด้าน  
บริหารและการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้การพยาบาลมีมาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของ  
สังคมและประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสมรรถนะยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการ  
สนับสนุนผลงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยพื้นฐานในการ  
กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ, 2548)

### ความหมายสมรรถนะ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น ยังคงไม่มีความชัดเจนในเรื่องของความหมายที่  
แท้จริงของสมรรถนะ อัลสแพช (Alspach, 1995) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (competency)  
คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบทบาท (role) และสถานที่ (setting) ที่  
กำหนดไว้ คำว่า สมรรถนะ (competency) กับคำว่า ความรู้ ความสามารถ (knowledge) นั้นมีความ  
แตกต่างกัน ในประเทศไทย ความรู้ ความสามารถ หมายถึง การมีความสามารถหรือความรู้เพียง  
พอที่จะทำงานได้ตามมาตรฐาน ในขณะที่ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในด้านความรู้  
ทักษะ อุปนิสัย (trait) บทบาททางสังคม (social role) การรับรู้ตนเอง (self image) และแรงจูงใจ  
(motive) ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะที่เป็นเลิศไม่ใช่คุณลักษณะมาตรฐานธรรมดา ในขณะที่ แพร์รี่  
(Parry, 1998 อ้างใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2547) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของความรู้

ทักษะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนแมคเคลแลน (McClelland, 1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) กล่าวถึงสมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

สำหรับในประเทศไทยได้เริ่มเห็นความสำคัญในหลักการของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐ ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยเน้นการทำงาน ยึดผลลัพธ์ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับคุณภาพข้าราชการส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) จึงได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ และให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ และได้กำหนดสมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก (core competency) สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มงาน และสำนักงานการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความหมาย สมรรถนะของพยาบาล คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์การ ซึ่งมีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาล ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้านซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 5 ด้าน (คนุตดา จามจูรี, 2548) คือ 1) การพัฒนาศักยภาพคน (caring and developing others) 2) การดำเนินงานเชิงรุก (proactiveness) 3) การคิดวิเคราะห์ (analytic thinking) 4) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) และ 5) สภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งหมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสมรรถนะที่กำหนดไว้ให้ผู้บริหารนั้นจะต้องนำมาสร้างและประเมินสมรรถนะได้ และเมื่อผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมของเบนนิส จะมีสมรรถนะภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักงานการพยาบาล 5 ด้าน ด้วยเหตุนี้การมีสมรรถนะภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเพ็ญจันทร์

แสนประสาน และคณะ (2548) ที่ให้ข้อคิดเห็นว่า สมรรถนะมีความสำคัญในการผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติกิจกรรม หรือแสดงออกถึงพฤติกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

### ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นฐานรูปแบบ (based model) ที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ สำหรับการเปลี่ยนแปลง และรับประกันว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีทักษะที่ถูกต้องและสามารถที่จะมีผลงานในระดับสูง (Cook, 1999) และปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคคลมีสมรรถนะนั้นมาจาก ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ (เดือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย, 2547)

#### 1) อายุ

อายุของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการ และระดับวุฒิภาวะ เมื่อมีอายุมากขึ้น ประสบการณ์มากขึ้น ความคิด และการมองปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัย

#### 2) ประสบการณ์การทำงาน

เมื่อประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น จะมีทักษะ ความชำนาญในงานสูงขึ้น ความคิด และการกระทำต่างๆ มีความรอบคอบมากขึ้นทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในที่สุด ถึงแม้ว่าบุคคลที่ได้รับการศึกษาเท่ากันแต่มีประสบการณ์ต่างกัน อาจมีความสามารถแตกต่างกัน ดังที่ เบนเนอร์ (Benner, 1984) ได้ใช้ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แบ่งระดับความสามารถของบุคคลออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ระดับอ่อนหัด หรือจบใหม่ที่เริ่มปฏิบัติงาน 2) ระดับเริ่มทำเป็น คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมา 1-2 ปี 3) ระดับผู้มีความสามารถหรือมี สมรรถนะ คือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมา 2-3 ปี 4) ระดับมีความชำนาญ คือผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมา 3-5 ปี และ 5) ระดับผู้เชี่ยวชาญ คือผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี นอกจากนี้ การศึกษาของ พัฒน์ นาคฤทธิ (2540) ได้ศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าระดับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านประสบการณ์การทำงาน โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูง และมีแนวโน้มว่า เมื่อระยะเวลาในการทำงานเพิ่มขึ้น ระดับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเพิ่มตามขึ้นไปด้วยตามลำดับ และสมรรถนะเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูงทุกระยะ

### 3) ระดับการศึกษา

การศึกษาจะทำให้คนรู้จักคิด วิเคราะห์และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่า สอดคล้องกับการศึกษาของสมจิตร์ ชัยรัตน์ (2530) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าตึก โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลหัวหน้าตึกที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป ประเมินประสิทธิภาพการนิเทศการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าตึกไม่แตกต่างกัน

### 4) การได้รับการศึกษาอบรม

การอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากร โดยการพัฒนาความคิด การกระทำ ความรู้ และความชำนาญ การได้รับการอบรมเพิ่มเติม จะเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการของบุคคลจะมีส่วนช่วยให้ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบุคคล จะมีความแตกต่างกัน และเป็นปัจจัยที่สามารถจะส่งผลให้การแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันได้ด้วย

### สมรรถนะภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบนนิส

เบนนิสเป็นผู้หนึ่งที่สนใจ และศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งแนวคิดของเบนนิสได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 1985 เบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับสูง 90 คน ในสหรัฐอเมริกา สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing a vision) โดยผู้นำส่วนใหญ่สามารถระบุวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและสามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูงในเรื่องเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรมและมุ่งความสำเร็จในตนเอง 2) การพัฒนาความมุ่งมั่นและความไว้วางใจ (developing commitment and trust) เป็นความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีพฤติกรรมทำนองเดียวกับผู้นำ แต่ถ้าผู้นำมีการแสดงออกที่ไม่สม่ำเสมอทั้งคำพูดและการกระทำจะทำให้ผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและขาดความไว้วางใจ และ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (facilitating organization learning) เป็นความสำคัญด้านการเรียนรู้ของรายบุคคลและขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง และรู้จักหาความรู้

เพิ่มเติมจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว มีการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นโอกาสของการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรด้วย หลังจากนั้นเบนนิส (Bennis, 1989) ได้เขียนในหนังสือ Why Leaders Can't Lead ที่กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำจะประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ 1) การจัดการความสนใจ (management of attention) โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ไม่ใช่ความรู้สึกที่มีเงื่อนไข หรือเลื่อมใสศรัทธา แต่เป็นความรู้สึกที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย หรือมีทิศทางที่ชัดเจน 2) การจัดการความตั้งใจ (management of meaning) เพื่อให้ความฝันปรากฏสู่ผู้อื่น หรือทำให้คนมีเป้าหมาย และมีทิศทางเดียวกัน ผู้นำจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ การสื่อสารและความสอดคล้องกันจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงาน 3) การจัดการความไว้วางใจ (management of trust) ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรทุกองค์กร หลักในการกำหนดความไว้วางใจคือ ความเชื่อถือ ซึ่งเรียกว่าความมั่นคง 4) การจัดการตนเอง (management of self) การรู้จักทักษะของตนเอง การใช้ทักษะเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการตนเองเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำก็จะทำในสิ่งที่ไม่ดี มากกว่าสิ่งดี เวลาต่อมาเบนนิสได้มีการพัฒนาแนวคิดให้มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อนำมาวัดสมรรถนะผู้นำจึงได้ขยายแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำ การจัดการความสนใจและการจัดการความตั้งใจ จะมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนหรือการสร้างวิสัยทัศน์ รวมทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็น แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive) การจัดการความตั้งใจ จะมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้อื่นและการได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ซึ่งแนวคิดนี้พัฒนาเป็น การสร้างความไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/enabling others) ส่วนแนวคิดการบริหารจัดการตนเอง ที่มุ่งเน้นความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การมองในภาพรวม การเชื่อมโยงแนวคิด เหตุการณ์ต่างๆอย่างเป็นระบบ รวมถึงการเข้าใจและการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น ได้พัฒนาเป็นความคิดรวบยอด (conceptual thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) และความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence) ซึ่งสมรรถนะแต่ละด้าน ได้ถูกกำหนดคำนิยามและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะหรือทักษะนั้นๆ ดังนี้

**สมรรถนะที่ 1 แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive)** สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่จุดมุ่งหมายและการไปถึงซึ่งจุดมุ่งหมายนั้นๆ อันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้าน

ความมุ่งมั่น (focus) เป็นความสามารถที่จะบอกเป้าหมายและวิสัยทัศน์รวมทั้งวิธีการเฉพาะที่จะสนับสนุนการมุ่งไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์นั้นๆ

แรงขับเคลื่อน (drive) คือ ความสามารถที่จะคงไว้ หรือจำเป็นต้องเสียสละ และการใช้พลังที่มีอยู่เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จของผลงาน

**สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)** สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่ ความเข้าใจและการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่นในวิถีทางที่ยังคงมีความเชื่อมั่น จูงใจ คลายใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มอันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้าน

การรับรู้ (perception) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะอ่านความรู้สึกและความคิดของผู้อื่น โดยใช้ทักษะการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

การบรรลุภาวะทางอารมณ์ (emotional maturity) เป็นความสามารถที่จะเป็นผู้นำความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งการเผชิญความเครียดในวิถีทางที่ยังคงให้ความเชื่อมั่น จูงใจ คลายใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่ม

**สมรรถนะที่ 3 การสร้างความไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/enabling others)** สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่นและการได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นนั้นประสบความสำเร็จอันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้าน

ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) มีความสามารถในการกระตุ้นการได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นโดยการยึดมั่นในสิ่งที่ตนรับผิดชอบพร้อมทั้งการมีมาตรฐานจริยธรรมที่สูงและการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นความสามารถในการช่วยผู้อื่นให้ได้ผลการปฏิบัติที่เยี่ยม โดยใช้ความไว้วางใจ การมอบหมายงาน การมีส่วนร่วมและการนำ

**สมรรถนะที่ 4 ความคิดรวบยอด (conceptual thinking)** สมรรถนะด้านนี้ มุ่งเน้นที่ สามารถทำให้พัฒนา และเลือกกลยุทธ์หรือแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมในองค์กร อันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้าน

นวัตกรรม (innovation) เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ หรือเพิ่มพูนความคิดผลิตภัณฑ์และการบริการ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้ที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ

การคิดในภาพรวม (big-picture thinking) เป็นความสามารถในการมองทั้งด้านปัจจัย เหตุการณ์ องค์กร รวมทั้งผู้คนที่ผลกระทบต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

**สมรรถนะที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)** สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่ กระบวนการ เหตุการณ์ และระบบที่มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและชัดเจน อันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้าน

ความมีวินัยด้านจิตใจ (mental discipline) ความสามารถในการเสาะแสวงหาวิถีทางที่ทำให้เป็นรูปธรรมและการนำเอาความคิดลงสู่การปฏิบัติ

ความเข้าใจในกระบวนการ (process orientation) ความสามารถในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ และการปฏิบัติโดยการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ

การพัฒนาแบบวัดสมรรถนะภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดเดิมทั้ง 5 ด้าน โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 50 ข้อ เพื่อประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรของบริษัทเอกชน ต่อมาในปี 2003 บริษัท ลิงเกจ อิงคอมพานี (Linkage, Inc.) ร่วมกับเบนนิส ได้ดัดแปลงแบบวัดนี้ให้ มีความเหมาะสมกับบริบทของบริษัท จึงปรับข้อคำถามเหลือเพียงแค่ 45 ข้อ (Bennis, 2003)

จากแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านดังกล่าว จึงทำให้ผู้ศึกษาเลือกศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบนนิส (Bennis, 2003) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาให้ชัดเจนขึ้นและได้สร้างเป็นแบบวัดสมรรถนะภาวะผู้นำ สามารถนำมาประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการ เมื่อพยาบาลตรวจการได้ปฏิบัติสมรรถนะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ด้านนี้จะทำให้เป็นแบบอย่างที่ดี (role model) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรง ร่วมมือ และร่วมใจในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ที่ จะเกิดผลที่ดีต่อผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการและองค์กร รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงนโยบายของผู้บริหาร ระดับสูง ลงสู่ระดับผู้ปฏิบัติ ได้อย่างชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

#### **สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการ**

จากการที่กองการพยาบาล (2359) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของพยาบาลตรวจการไว้ว่า เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจ ควบคุม กำกับ แนะนำ เป็นที่ปรึกษา สอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลในหน่วยงาน หรือหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบนอกเวลาราชการและยามวิกาล ได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบจากหัวหน้าพยาบาล เพื่อนำนโยบายและแผนงานมาสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันได้อย่างดี ด้วยการควบคุมกำกับ ติดตามสนับสนุนช่วยเหลือและแก้ไข โดยสม่ำเสมอแล้วรายงานผลการนิเทศต่อหัวหน้าพยาบาลโดยตรง นอกจากนี้ ต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ทำงานให้กับองค์กรได้ สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวผู้ทำงาน และช่วยให้ได้ทำงานตามความคาดหวังขององค์กร (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544) ดังนั้นการที่จะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ครบถ้วน สมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ในปัจจุบันองค์กรทางสุขภาพทั่วโลกมีความสนใจในเรื่องของสมรรถนะมากขึ้น โดยเฉพาะสมรรถนะภาวะผู้นำ เนื่องจากสมรรถนะภาวะผู้นำ คือ ความรู้ ทักษะและความชำนาญ

ของพยาบาล ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการนำองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างด้านสุขภาพ ผู้บริหารพยาบาลจึงต้องมีทั้งทักษะการจัดการและสมรรถนะภาวะผู้นำ (Wenzel et al., 1995 cited in Cook, 1999)

จากการศึกษาที่ผ่านมา จะเน้นเป็นบางด้าน บางท่านจะเน้นการศึกษาในด้านพฤติกรรม บางท่านเน้นด้านทักษะ หรือคุณสมบัติ ดังเช่น พยาบาลตรวจการต้องการทักษะภาวะผู้นำและการยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ เพื่อทุกวิธีการที่รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจสำหรับการที่จะให้ผู้ปฏิบัติใช้หลักฐานความรู้เชิงประจักษ์ ส่งเสริมความต้องการผู้ป่วย และประกันว่าการปฏิบัตินั้นเหมาะสม ด้านจริยธรรม (Job Details: Clinical Nursing Supervisor, n.d.) นอกจากนี้ เบนนิสและแนนัส (Bennis & Nanus, 1985) ได้เขียนหนังสือ “Leaders: The Strategies for Taking Charge” ได้ชี้แนะคุณสมบัติเด่น ที่พบได้ทั่วไปในผู้นำเชิงปฏิรูป 4 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ที่เฉียบคม ทำให้คนสนใจ 2) การติดต่อสื่อสาร สามารถสื่อให้คนในองค์กรเห็นพ้องด้วย 3) มีความเสมอต้นเสมอปลาย ทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ และ 4) การเคารพตนเองในด้านบวก นอกจากนี้ยังได้เสนอความคิดเห็นที่ว่า ทักษะภาวะผู้นำส่วนใหญ่ สามารถที่จะประสบผลสำเร็จและปฏิบัติได้ในทุกระดับขององค์การ การเรียนรู้ในการนำ คือกระบวนการของบุคคลที่ลึกซึ้ง การอ่านและการสังเกตจะช่วยให้ทราบด้านทฤษฎี แต่ประสบการณ์และความเอาใจใส่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ส่วนสมาคมพยาบาลเท็กซัส (Texas Nurses Association, n.d.) กำหนดเกณฑ์ของพยาบาลที่จะทำให้เกิดคุณภาพสูงในการดูแลผู้ป่วย การปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนาวิชาชีพและความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบนั้นคือการกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสาร การสร้างทีม การเอาใจใส่ผู้อื่น การจัดการกับข้อมูล และการคิดวิเคราะห์

สำหรับการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการในประเทศไทยโดยตรงยังไม่พบ ส่วนใหญ่ เป็นการศึกษาสมรรถนะของระดับผู้บริหารทางการพยาบาล ดังเช่น พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2535) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารและผู้นำทางการพยาบาล โดยสมรรถนะที่สำคัญ หรือพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ 3 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะความเป็นวิชาชีพ (professional-minded) 2) สมรรถนะทางเชิงธุรกิจ (business-minded) และ 3) สมรรถนะทางการเมือง (political-minded) และสุภาภรณ์ ทองใหญ่ (2544) ศึกษาสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ เชาว์น้อมารมณ์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เชาว์น้อมารมณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาล กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 299 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบวัดเชาวน์อารมณ์ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูงทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะ ในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและเชาวน์อารมณ์ 3) การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล และเชาวน์อารมณ์สามารถร่วมกันพยากรณ์ สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

เนื่องจากพยาบาลตรวจการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร กลุ่มงานการพยาบาลนอกเวลาราชการและยามวิกาล ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงได้ใช้แนวคิดของเบนนิส (Bennis, 2003) ในการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการ ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focussed drive) 2) ความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence) 3) การสร้างความไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/enabling others) 4) ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าจากแนวคิดดังกล่าว มีความเหมาะสมในยุคสมัยปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถนำมาวัดและประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ เพื่อนำผลการประเมินมาวางแผนจัดทำแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพยาบาลตรวจการให้มีคุณภาพ และส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

### คุณลักษณะของพยาบาลตรวจการ

ในการบริหารงานขององค์กร ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยคุณลักษณะผู้นำ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีแรงขับเคลื่อน (drive) มีสมรรถนะ (competency) และความซื่อสัตย์ (integrity) ถ้าปราศจากสามสิ่งนี้ จะเป็นการยากที่จะส่งเสริมให้ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมาย (Bennis, 1999) ด้วยเหตุผลดังกล่าว พยาบาลตรวจการคือผู้นำที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารนอกเวลาและยามวิกาล โดยต้องใช้ทั้งการบริหารจัดการและภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร และคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรอย่างมาก (ดุนดาจามจรี, 2548) ซึ่งรูปแบบของคุณลักษณะที่ดีของพยาบาลตรวจการ ที่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ (<http://www.frontlinepub.com>) คือ

- 1) มิวทัศน์ทัศน์ (vision) ไม่เพียงแต่จะต้องรับรู้ในเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่จะต้องมี

ความจงรักภักดี ความหวัง และแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายด้วย

2) มีการวางแผน (planning) เป็นคู่มือในการสู่วิสัยทัศน์ เป็นแนวทางให้ทีมประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย พยาบาลตรวจการไม่ควรจะพิจารณาแต่วัตถุประสงค์ที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้น แต่ควรจะติดตามความก้าวหน้าว่าทำอะไรเพื่อไปสู่เป้าหมาย

3) มีความยืดหยุ่น (flexibility) การกำหนดแผนงานควรจะเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ในทิศทางที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้พยาบาลตรวจการจะต้องปฏิบัติงาน ที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาทำให้ต้องมีความรู้ ความสามารถให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องการการพัฒนาเรียนรู้ในทักษะการติดตามนิเทศ ว่าทำอะไรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ไม่มีสิ่งไหนที่จะทำให้พยาบาลตรวจการเป็นผู้ที่สมบูรณ์แบบ สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ คือการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินทักษะและจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง การยอมรับและจัดการกับความเครียด เรียนรู้ในทักษะที่ต้องการ

บอมเมต (Bommel, n.d.) ได้กล่าวถึง พยาบาลตรวจการควรมีคุณลักษณะที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่คาดการณ์ล่วงหน้า มีความยุติธรรมและหนักแน่น
- 2) มีความเอาใจใส่และความไว้วางใจ
- 3) รับฟังในความคิดเห็นของผู้อื่น ยินยอมให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งใหม่ๆ
- 4) ให้อำนาจด้วยการชื่นชมยินดีเมื่อประสบผลสำเร็จ
- 5) ให้ข้อมูล ข่าวสาร คำแนะนำในการหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดและความเสี่ยงน้อยที่สุด
- 6) ใช้เวลาในการค้นหาเป้าหมายของบุคคลและวิชาชีพและช่วยให้บรรลุตามความต้องการ
- 7) ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในเป้าหมายและวัตถุประสงค์เฉพาะในการทำงาน การประเมินผลอย่างไร ยอมรับในความสำเร็จที่เป็นไปได้
- 8) เป็นผู้ที่ให้กระทำมากกว่าหน้าที่รับผิดชอบและให้พลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร
- 9) แบ่งปันทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวกับผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ สโลแอน (Sloan, 1997) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของพยาบาลตรวจการคือ

- 1) สร้างความรู้สึกที่ผ่อนคลายในการที่จะพูดถึงข้อจำกัดต่างๆ
- 2) สามารถที่จะพัฒนาสนับสนุนสัมพันธภาพ
- 3) กระตุ้นผู้ปฏิบัติด้วยความรู้และทักษะด้านคลินิก

- 4) เป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) มีความมุ่งมั่นที่จะให้การนิเทศ
- 6) รับรู้ในความต้องการของผู้ปฏิบัติ
- 7) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ
- 8) มีทักษะในการฟังที่ดี
- 9) ยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง
- 10) ยินยอมให้ผู้ปฏิบัติปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน

ในปีต่อมา สโลแอน (Sloan, 1998) ศึกษาคุณลักษณะที่ดีของพยาบาลตรวจการด้านคลินิก ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในกลุ่มสุขภาพจิตชุมชน โดยวิธีการสัมภาษณ์ และแบ่งคำถาม ออกเป็น 5 ด้านคือ 1) ใครเป็นผู้ให้การนิเทศทางคลินิก 2) อะไรเกิดขึ้นระหว่างการนิเทศ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกพยาบาลตรวจการ 4) คุณลักษณะที่ดีของพยาบาลตรวจการ และ 5) สาเหตุที่เป็นข้อจำกัดของการนิเทศ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของพยาบาลตรวจการตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ คือ สมรรถนะในการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพ การมีความรู้และทักษะด้านคลินิก การมอบหมายที่ชัดเจนในการให้การนิเทศ และมีทักษะการฟังที่ดีด้วย โดยเฉพาะในมุมมองของพยาบาลประจำการ ต้องการให้พยาบาลตรวจการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อจะกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติทางคลินิก ให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับในประเทศไทยมีการกำหนดคุณลักษณะของพยาบาลตรวจการในแต่ละโรงพยาบาล หรือแม้แต่ในองค์การสถาบันการศึกษาไว้อย่างชัดเจนเช่น โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2547) ได้กำหนดคุณลักษณะของพยาบาลตรวจการไว้ โดยต้องมีความรู้ด้านการพัฒนาการประกันและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่วนของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (งานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ ฝ่ายการพยาบาล, 2547) คุณลักษณะพยาบาลตรวจการที่กำหนดไว้ คือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ภายในแผนกไม่น้อยกว่า 3 ปี มีความรู้ความชำนาญในการให้การพยาบาล มีการพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตัดสินใจได้ถูกต้อง มีความอดทนและหนักแน่น เชื่อมมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ มีไหวพริบ และมีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ซึ่งจากการศึกษาของ พรกุล สุขสด (2546) ได้ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพยาบาลตรวจการนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาลและผู้เชี่ยวชาญ

ด้านการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 24 คน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้านคือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร 3) ด้านการนิเทศ 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) ด้านความเป็นนักวิชาการเชิงคลินิก และ 6) ด้านการควบคุม รักษาคุณภาพและจริยธรรม

จากการศึกษาคุณลักษณะของพยาบาลตรวจการทั้งของต่างประเทศ และในประเทศไทยดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกัน ทำให้สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพยาบาลตรวจการนั้น ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้คุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำมากำหนดเป็นสมรรถนะของพยาบาลตรวจการได้

### พยาบาลตรวจการโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์

ในการบริหารงานการพยาบาลนอกเวลาราชการ และยามวิกาล เพื่อนำองค์การบรรลุตามเป้าหมายนั้น เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของพยาบาลตรวจการ ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมโดยได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากหัวหน้าพยาบาล ให้สามารถที่จะเป็นผู้นำนโยบายและแผนงานจากระดับสูงมาสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานและดำเนินงานร่วมกันได้อย่างดีด้วยการควบคุม กำกับ ติดตามสนับสนุน ช่วยเหลือและแก้ไขโดยสม่ำเสมอ แล้วรายงานผลการนิเทศต่อหัวหน้าพยาบาลโดยตรง(กองการพยาบาล, 2539) การแสดงสมรรถนะภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสามารถที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานของวิชาชีพและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นพยาบาลตรวจการจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในเรื่องต่างๆ ตลอดจนทักษะหรือสมรรถนะภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาและเรียนรู้ได้

โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์เป็นโรงพยาบาลศูนย์ในเขตภาคเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ขนาด 756 เตียง ให้บริการรักษาพยาบาลระดับปฐมภูมิถึงตติยภูมิ ที่ให้บริการผู้ป่วยที่อยู่ในเขตรับผิดชอบของโรงพยาบาลตามนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า โดยครอบคลุมทุกสาขาที่มีปัญหาสุขภาพ ที่มีความซับซ้อน มีความต้องการการวินิจฉัยที่ถูกต้องแม่นยำ และมีความต้องการในการดูแลรักษาโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา มีระบบการส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลอำเภอและโรงพยาบาลทั่วไปในจังหวัดใกล้เคียง รวมทั้งเป็นโรงพยาบาลที่มีความพร้อมในด้านบุคลากรและเครื่องมือที่เพียงพอทันสมัย ทั้งในด้านคุณภาพบริการได้ผ่านการพัฒนา

และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) 2 ครั้ง ในปี พ.ศ.2543 และ พ.ศ. 2545 และยังมีการพัฒนาคุณภาพการรักษายาบาลอย่างต่อเนื่องทำให้ประชาชนมีความคาดหวังต่อการได้รับบริการที่มีคุณภาพและพึงพอใจ ด้วยเหตุนี้กลุ่มงานการพยาบาลซึ่งเป็นองค์การหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง จึงได้จัดโครงสร้างการบริหารงานให้มีพยาบาลตรวจการขึ้น โดยกำหนดคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของพยาบาลตรวจการตามที่กำหนดไว้ของกองการพยาบาล (2539) ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหารระดับสูงในการติดตามตรวจสอบชี้แนะ รวมทั้งสอนบุคลากรในเรื่องการพยาบาลในคลินิก เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพและมีคุณภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งการเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากรในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่พบขณะปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการบริหารจัดการอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงาน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากร และประสานงานติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เพื่อความสำเร็จของงาน ด้วยภาระหน้าที่ดังกล่าว ทำให้พยาบาลตรวจการต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ในการที่จะนำบุคลากรและองค์การบรรลุตาม วิสัยทัศน์ของ โรงพยาบาล รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะภาวะผู้นำที่นำสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ได้

### **บทบาทหน้าที่ของพยาบาลตรวจการโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์**

กลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ (2541) ได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานของพยาบาลตรวจการ ไว้ดังนี้

1. พยาบาลตรวจการเวร มีหน้าที่ตรวจเยี่ยม ดูแลความเรียบร้อยอย่างน้อยวันละ 1-2 เวลา โดยไม่กำหนดเวลาแน่นอนในการตรวจเยี่ยม ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ปัญหาเพื่อที่จะนำสู่การปรับปรุงแก้ไขได้อย่างแท้จริง

2. เมื่อเสร็จการเยี่ยมตรวจในแต่ละหอผู้ป่วยแล้วให้แจ้งเจ้าหน้าที่หอผู้ป่วยนั้นๆ ทราบล่วงหน้าว่าจะไปที่ใด เพื่อจะได้ทราบและติดต่อได้ทันท่วงที เมื่อบุคลากรทางการพยาบาลมีความต้องการพบพยาบาลตรวจการ พยาบาลควรประจำอยู่สำนักงานเพื่อสะดวกในการติดต่อประสานงานในการปฏิบัติงานหลังเยี่ยมตรวจแล้ว

3. จะต้องมีความรู้ ความสามารถและสิทธิในการปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การวินิจฉัยสั่งการกับพยาบาลตรวจการที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเวรกัน

4. วันราชการมารับทราบเหตุการณ์จากหัวหน้าพยาบาล หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และส่งรายงานกับหัวหน้าพยาบาล หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนก่อนลงเวร วันหยุดราชการ รับ-ส่งเวรกับพยาบาลตรวจการที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเวรกัน

5. ให้การดูแลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เช่น เหตุขัดข้องในการปฏิบัติงาน และอื่นๆ

6. ตรวจสอบจำนวนเจ้าหน้าที่เวรทุกระดับ ทุกแผนกให้ครบตามจำนวนที่ต้องขึ้นปฏิบัติงาน

7. เมื่อมีเจ้าหน้าที่ขาด ลา ในเวลาปฏิบัติงาน ต้องบริหารจัดการจัดเจ้าหน้าที่มาทดแทนให้เรียบร้อย

8. ตรวจสอบผู้ป่วยทุกแผนก คูกรมอบหมายงานประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

9. เสนอความคิดเห็นในการจัดหาอุปกรณ์ ของเครื่องใช้ต่างๆ แก่หัวหน้าพยาบาลเพื่อนำปรับปรุงแก้ไข

10. สนับสนุน ช่วยเหลือ สอนหรือแนะนำ และแก้ไข เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น บันทึกรายงานปัญหาการปฏิบัติงานของทุกๆ แผนก อย่างสั้นๆ และรัดกุม รวมทั้งรายงานการแก้ไขปรับปรุง

11. ร่วมประชุม ปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน กับหัวหน้าพยาบาล

12. ใช้หลักการสื่อสารมีมนุษยสัมพันธ์ ในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวในเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทของพยาบาลตรวจการจะเน้นด้านการบริหารจัดการเพียงอย่างเดียว ยังขาดบทบาทหน้าที่ด้านภาวะผู้นำที่ชัดเจน ซึ่งการที่พยาบาลตรวจการได้รับการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากหัวหน้าพยาบาล ในการควบคุม กำกับ ติดตาม สนับสนุน ช่วยเหลือและแก้ไขโดยสม่ำเสมอ (กองการพยาบาล, 2539) เพื่อที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาล ความสามารถในการจัดการ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการเจรจาต่อรองเมื่อเกิดความขัดแย้งใดๆ ซึ่งอำนาจจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ แต่ต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำรวมอยู่ด้วย (คารณี จามจรี, 2546)

**คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของพยาบาลตรวจการ**

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของพยาบาลตรวจการนอกเวลาราชการและยามวิกาล  
โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ มีเกณฑ์ดังนี้

1. เป็นพยาบาลวิชาชีพระดับ 7, ระดับ 8
2. มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเป็นอย่างดี
3. มีประสบการณ์ ความรู้การปฏิบัติทางคลินิก และผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาล
4. มีภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสียสละ ช่วยเหลืองานได้ดี
6. มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ระบบงานของพยาบาลตรวจการที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานหน้าที่รับผิดชอบ โดยการปฐมนิเทศงานจากหัวหน้าพยาบาล มีระบบพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน และการอบรม สัมมนาวิชาการเพิ่มเติมอยู่เสมอ มีการประเมินความพึงพอใจและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งผลการประเมินพบว่าอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงในบางด้าน (รายงานศูนย์คุณภาพ, 2548) ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุจากไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ หรือจากสาเหตุอื่นๆ ด้วยเหตุนี้การที่จะทราบว่าพยาบาลตรวจการมีสมรรถนะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้นจะต้องมีการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อน ข้อบกพร่องต่างๆ สำหรับเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำให้สามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของเบนนิส (Bennis, 2003) ซึ่งผู้ศึกษาเชื่อว่าแนวคิดนี้มีความสอดคล้องและเหมาะสมที่กล่าวถึงสมรรถนะภาวะผู้นำ 5 ด้าน และสามารถนำมาประเมินสมรรถนะได้ในด้านคุณภาพและเชิงปริมาณ

#### กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษานี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำของเบนนิส (Bennis, 2003) ซึ่งได้อธิบายสมรรถนะภาวะผู้นำที่เหมาะสม 5 ด้าน ได้แก่ 1) แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive) 2) ความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence) 3) การสร้าง ความไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/enabling others) 4) ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ จะได้นำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลตรวจการให้เหมาะสมต่อไป