

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาและโดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ
2. แนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
3. โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครสวรรค์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดคุณลักษณะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ

##### 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ในการดำเนินงานของทุกองค์กร ประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานจากการได้รับการแต่งตั้ง (คารณี จามจรี 2546) ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

##### 1.1.1 ความหมายของผู้นำ

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) มีความเห็นว่าผู้ที่ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้า โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้ทำหน้าที่สำคัญ
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคม

คูบริน (Dubrin, 1998) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

อรุณ รักรธรรม (2540) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) กล่าวว่า ผู้นำไม่ได้เป็นบุคคลที่ตั้งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่งหรือชี้นำเพียงอย่างเดียว แต่ถูกแต่งตั้งมาเพื่อนำทิศทาง คอยแนะนำ ฝึกคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) กล่าวว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่ม ให้กระทำตามที่ตนปรารถนาและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมาย อาจเป็นผู้นำ จากตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับของคนในกลุ่ม

### 1.1.2 ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership)

ยุกส์ (Yukl, 1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Share goal)

คูบริน (Dubrin, 1998) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดราฟ (Daft, 1999) ให้ความหมายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่าง ผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Share purposes)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดี (Good Leader) หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leader) สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม ให้ความร่วมมือกับผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่บุคคลทำงานร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มให้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นผลงานที่ดีขึ้น โดยใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีการศึกษาในหลายลักษณะ โดยมีทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) และศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ จึงนำเสนอเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

### 1.2.1 คุณลักษณะของผู้นำ (leader trait)

ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ บุคคลที่จะเป็นผู้นำกลุ่มได้จะต้องมีลักษณะ หรือคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำอย่างเด่นชัด มีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องว่าบุคคลที่เป็นผู้นำและไม่ใช่ผู้นำมีลักษณะแตกต่างกันหรือไม่ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยการศึกษาของราฟล์ สต็อกคิลล์ (Ralph Stogdill อ้างใน Northouse, 2004) โดยทำการศึกษางานวิจัย 124 เรื่องที่ดำเนินการเกี่ยวกับผู้นำในระหว่างปีค.ศ. 1904-1947 และพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลัก 5 ประการ ซึ่งคุณลักษณะเป็นองค์ประกอบที่รวมทักษะไว้ด้วยคือ

1. ความสามารถ (capacity) หมายถึงความฉลาด ความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การพูด การสื่อสาร
2. ความสำเร็จ (achievement) หมายถึงความรู้ ความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ยอมรับ ความสามารถในการทำงานที่สำเร็จ
3. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึงความอดทน การมีอิสระในความคิด มีความมั่นใจ มีการตัดสินใจที่มั่นคง
4. การมีส่วนร่วม (participation) หมายถึงการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในสังคม การให้ความร่วมมือ การปรับตัวและการมีความเป็นบุคคลที่เห็นอกเห็นใจคนอื่น
5. สถานะ (status) หมายถึงการมีฐานะทางสังคม ตำแหน่งงาน เป็นที่รู้จักในวงการศึกษาที่ตนสังกัด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1948 สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ทำการสรุปผลจากการศึกษาวิจัยไว้ว่าคุณลักษณะผู้นำมีดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีความประับกระเฉง ว่องไว (Alertness)
3. มีความเข้าใจ (Insight)
4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
6. มีความพากเพียร (Persistence)
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
8. มีฐานะทางสังคม (Sociability)

แมนน์ (Mann ,1959, อ้างใน Northouse ,2004) ได้ทำการศึกษาค้นหาคุณลักษณะผู้นำในปี ค.ศ. 1959 โดยเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างผู้นำและ ไม่ใช่ผู้นำ พบคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีสุขภาพแข็งแรง (Masculinity)
3. มีบุคลิกลักษณะเรียบร้อย (Adjustment)
4. มีลักษณะเด่น (Dominance)
5. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion)
6. มีความขบขั้ (Conservation)

ลอค , ดีวาเดอร์และอัลลิเกอร์ (Lord , Devader and Alliger, 1986 อ้างใน Northouse ,2004) ได้ทำการศึกษาค้นหาคุณลักษณะผู้นำในปี ค.ศ. 1986 จากแนวคิดของแมนน์ (Mann, 1959) ได้ค้นพบคุณลักษณะระหว่างผู้นำ และ ไม่ใช่ผู้นำ พบคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีสุขภาพแข็งแรง (Masculinity)
3. มีลักษณะเด่น (Dominance)

เคิร์กแพททริก และ ลอคคี่ (Kirkpatrick and locke, 1991 อ้างใน Northouse ,2004) ได้ทำการค้นคว้าพบคุณสมบัติที่เกี่ยวกับผู้นำ 6 ประการ คือ

1. แรงขับ (Drive) ผู้นำต้องมีความต้องการสำเร็จ
2. ความปรารถนาที่จะนำหรือจูงใจ (Motivation)
3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity)
4. มีความไว้วางใจ (Confidence)
5. มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive ability)
6. คุณลักษณะเด่นด้านความรู้ (Task Knowledge)

เบนนิส ( Bennis, 1985 อ้างใน ราณี อธิชัยกุล 2547 ) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารอย่างเอาใจใส่ ผู้นำควรเอาใจใส่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องทิศทาง ผลสำเร็จของงานและวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ สร้างความพึงพอใจ

2. การบริหารอย่างมีนัย ผู้นำควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและสื่อความหมายอย่างชัดเจน

3. การบริหารอย่างไว้วางใจ ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไว้วางใจ และไม่เปลี่ยนแปลงง่าย

4. การบริหารตนเอง ผู้นำควรทราบทักษะ และความสามารถของตนเอง รู้จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง

คอน โกและคานูโก (Conger Kanugo ,1987 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 ) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มีความกล้าเสี่ยง ต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน

3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน โดยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การกระทำบางอย่างไม่จำเป็นต้องมีแบบแผนเพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง รู้จักใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ โอกาส เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย

5. บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบ เมื่อมีสิ่งมากระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัวให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการใช้อำนาจนั้นจะต้องสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

คอตเตอร์ (Kotter , 1990 อ้างในนิคยา ศรีญาณลักษณ์ 2545) คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) คือมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ (Business) และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน (Organization) และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ได้แก่ สามารถร่วมมือ (Cooperative) กับบุคคลส่วนใหญ่ขององค์กรเดียวกันได้

นอทเฮาท์ (Northouse, 2004) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ด้านสังคม หมายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเป็นมิตร กล้าแสดงออก มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ และมีไมตรี แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีและความซื่อสัตย์ มีความยึดมั่นในหลักการ มีความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้อื่นเชื่อใจต่อสิ่งที่พูดไว้ ทำให้เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ และมีเกียรติหน้าเคารพสรรเสริญ ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มเขามีความสามารถ
5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล
6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความเอื้ออาทร หรือให้ความอบอุ่นแก่ผู้อื่น
7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยงในการทำกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ให้บรรลุผลสำเร็จ
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง
10. เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้เสนอไว้ว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
2. ลักษณะทางความสามารถ (Skill and abilities) เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
3. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย – เก็บตัว เป็นต้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณลักษณะมีสติปัญญา ซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการเชิงจินตนาการ (Imagination)
2. ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)
3. มีวิจารณญาณดี (Judgment) ซึ่งการมีวิจารณญาณดี หมายถึง ความคิดที่จะตัดสินปัญหาต่างๆไปในทางที่ถูกต้องกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี
4. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวของผู้นำ หมายถึง การปรับตนเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางใด
5. มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อเหตุการณ์

จุมพล หนิมพานิช (2539) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีต้องมีความคิดสร้างสรรค์ อยากรู้อยากเห็น ละเอียดต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ชัดหยุ่น มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใจดี ย่อมคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตา กรุณาปราณีโดยไม่เสียประโยชน์กับส่วนรวม เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) กล่าวไว้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพด้วยคุณลักษณะของความซื่อสัตย์ คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่พูดไว้ รักษาคำสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ และผู้นำต้องมีความยุติธรรม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวข้างต้นพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีส่วนคล้ายคลึงกันซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมิในตัวผู้นำ ดังนี้

1. ด้านสติปัญญา (Intelligence) เช่น เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. ด้านความคิดและบุคลิกภาพ (Self-confidence) เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ด้านการบริหาร (Determination) ได้แก่การกำหนดนโยบาย วางแผน
4. มีคุณธรรมจริยธรรม (Integrity)
5. ศักยภาพทางสังคม (Sociability) เช่น มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก

### 1.2.3 คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาล

คุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำทางการพยาบาล เป็นสิ่งที่จะทำให้ทีมงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้นำทางการพยาบาลนั้นมีหลายระดับตั้งแต่หัวหน้าเวรจนถึงผู้อำนวยการกองการพยาบาล ซึ่งผู้นำทางการพยาบาลต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ความเชื่อมั่นในตน กล้าหาญ สร้างสรรค์ มีความสามารถในการใช้ทักษะในการสื่อสารเพื่อการประสานงานและ

การรักษา และความสามารถในการเผยแพร่ ความสามารถในการเผยแพร่นั้น ผู้นำทางการพยาบาล จะต้องสามารถเผยแพร่หรือแสดงความสำเร็จของตนให้เป็นที่ประจักษ์ หรือรับรู้แก่บุคคลอื่นเมื่อ งานหรือเป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการแสดงถึงบทเรียนที่ได้รับจากความผิดพลาด นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาลต้องให้ความสำคัญกับการสร้างการนับถือตนเอง (Self-esteem) การดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ น่าไว้วางใจได้ และการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Mahoney, 2001) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิด ข้อเสนอไว้ดังนี้

คินซี (Kinsey, 1985 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของ อิทธิพลในความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือ การมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะในการ ติดต่อสื่อสาร ความเฉลียวฉลาด ความเต็มใจที่จะรับภาวะเสี่ยง ทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการเชิงกลุ่ม ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ มีบารมี สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การได้รับความเชื่อถือและสนับสนุนจากสถานศึกษาพยาบาล และการได้มี ตำแหน่งในสมาคมวิชาชีพพยาบาล และคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่ควรปลูกฝัง คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง วิสัยทัศน์ ความกล้า มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความ ยึดมั่นผูกพัน ความสามารถในการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวจิตใจคน การปรับตัวที่ดีและมี แรงจูงใจดี

เบลล์ (Blair, 1989 อ้างใน ญาณิศรา ซึ่งเจริญชัย 2545) กล่าวว่าผู้ประกอบการ วิชาชีพพยาบาล เป็นตัวแทนหรือเป็นภาพพจน์ของผู้ประกอบวิชาชีพ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกให้ ผู้อื่นรับรู้จะส่งผลกระทบต่อความเข้าใจและการยอมรับต่อวิชาชีพด้วย ดังนั้น เจตคติและความ เข้าใจอันดีต่อวิชาชีพของพยาบาลจึงมีความสำคัญมากที่จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดี ช่วยส่งเสริม คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล จรรยาบรรณและจริยธรรมอันดีของวิชาชีพ

จุฬาลักษณ์ ธีรัตน์พันธ์ (2533) ได้เสนอว่าคุณลักษณะที่เอื้อต่อการนำไปสู่ ความสำเร็จของผู้นำควรมีดังต่อไปนี้ คือ การมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมตัวเองและสถานการณ์ บุคลิกภาพดี ภูมิฐาน สง่าผ่าเผย เป็นที่ ยอมรับทั้งในและนอกวงการ มีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ กล้าตัดสินใจและแก้ไขปัญหา รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม สามารถสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ถือพวก มีพลังกาย พลังใจและพลังสมองที่มุ่งประสิทธิภาพ เชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น มุมานะ มีสามัญสำนึก เห็น คุณค่าของความเป็นคนและเป็นที่พึงพิงได้ มีความรู้โลกทัศน์กว้าง

ไชแสง ชวศิริ (2528) กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่พร้อมจะนำบุคคลอื่นจึงควรจะพัฒนา ตนเองให้มีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถคิดได้ไกล มีโลกทัศน์กว้างและมุ่งสู่นาคต ทราบทิศทางในอนาคตจากผลการตัดสินใจในปัจจุบัน

2. มองออกนอกตัวผู้องค์กรในมุมกว้าง สามารถบอกภาพรวมของหน่วยงานของตนที่สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร

3. มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มของตนเอง

4. มุ่งเน้นด้านมโนภาพ คุณค่าและแรงจูงใจต่อสภาพการณ์

5. ชาญฉลาด สามารถปรับตัวได้ตามสภาพการณ์และข้อขัดแย้ง ตลอดจนความคาดหวังทั้งหลาย

6. คิดในเชิงเปลี่ยนแปลง แสวงหาสิ่งใหม่ๆ

พกา เศรษฐจันทร์ (2533) ได้กล่าวถึงศิลปะการเป็นผู้นำทางการพยาบาล ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีศีลธรรม เป็นคุณสมบัติของผู้นำ คุณภาพของผู้นำจะปรากฏชัดเจนขึ้นถ้าผู้นำเป็นผู้อยู่ในศีลธรรม

เพ็ญศรี ชุนใช้ (2540) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ด้านสติปัญญา (Intelligence) หมายถึง คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับสติปัญญาจะรวมทั้งความรู้ (Knowledge) การตัดสินใจ (Decisiveness) และความคล่องในการพูด (Fluency of speak) การรับรู้ด้านความรู้และสมรรถนะในงานโดยเฉพาะ เป็นสิ่งที่เป็นปัจจุบันที่สำคัญที่สุดในผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้นำรวมทั้งอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เพื่อใช้กับผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดีเลิศ

2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความซื่อตรง (Personal integrity) จะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องรู้ว่าจะจูงใจคนทำงานได้อย่างไรให้งานสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

3. ด้านองค์กรวิชาชีพผู้นำจะต้องมีคนรู้จักอย่างเพียงพอ (Sufficiency Popularity) มีชื่อเสียงและเครื่องหมายแสดงถึงทักษะในด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลขยายกว้างออกไปสามารถรวบรวมและก่อให้เกิดความสามัคคี ระหว่างสมาชิกในกลุ่มการพยาบาลได้มากที่สุด

คารณี จามจรี (2546) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้นำการพยาบาลพบว่าคุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 ด้าน คือ

1. ด้านสติปัญญาและความรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงการเป็นผู้มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด เป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถสูง มีความรู้ทางการพยาบาล การบริหารการพยาบาลและ

ด้านธุรกิจ มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่ทำเป็น เพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหา เปิดรับต่อ  
 ประสบการณ์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการใช้สติปัญญาและความรู้เพื่อ  
 ประโยชน์ต่องาน

## 2. ด้านความคิดและบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

2.1 คุณลักษณะด้านกายภาพ ได้แก่ การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์มีความ  
 กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า ลักษณะท่าทางดี

2.2 คุณลักษณะด้านความคิดและการแสดงออก ได้แก่ อ่อนน้อมถ่อมตน มีเสน่ห์  
 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีท่าทีที่เป็นมิตร มีความเอื้ออารี กระตือรือร้น มั่นใจในตนเอง มีความคิด  
 ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ กล้าแสดงออก กล้าเผชิญกับความเป็นจริงและกล้ารับผิดชอบ  
 อดทน มุ่งมั่นในการทำงาน มีอารมณ์ขัน มีความเด็ดขาด เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้เรียนรู้  
 ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.3 คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่นิยมชมชอบ  
 มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและมีเครือข่ายมาก รู้สึกไวทางสังคมและมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความ  
 เข้าใจในมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของบุคคล  
 ความสามารถในการสร้างความประทับใจ สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น ทำตัวให้เป็น  
 ประโยชน์กับสังคม

3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีคุณธรรม  
 จริยธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน มีความรักดี มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม  
 เป็นแบบอย่างทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม

## 4. ด้านการบริหาร ประกอบด้วย

4.1 คุณลักษณะด้านการบริหารคน ได้แก่ ตอบสนองความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน  
 ส่งเสริมและสนับสนุนด้านอารมณ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พัฒนาความสัมพันธ์และ  
 ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการ  
 ปรับตัว สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม เชื่อมมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน สร้างการมี  
 ส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับสมาชิก สนับสนุนให้ผู้ตามมีโอกาสมีประสบการณ์ในการทำงาน  
 ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

4.2 คุณลักษณะด้านการบริหารงาน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์  
 มองการณ์ไกล สามารถใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด มีแรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มี  
 ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม รู้จักตนเอง มีความรับผิดชอบ สามารถประเมินสถานการณ์และ  
 โอกาส มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่

สลับซับซ้อนและความไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่น รู้จักกาลเทศะ รวมถึงการต่อรอง มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย มองงานได้อย่างครอบคลุม มุ่งปรับปรุงการทำงาน สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร สร้างความเชื่อมั่นในผู้ร่วมงานที่จะปฏิบัติตามบทบาทและเห็นผลลัพธ์ของงานตามที่กำหนด ความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน วางแผนงานอย่างเหมาะสมต่อเหตุการณ์ คิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ติดตามและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำและคุณลักษณะของผู้ประกอบการพยาบาล ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้รวบรวมประมวลแนวคิดข้อค้นพบทั้งหมด วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดและคัดเลือกคุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 6 ด้าน สำหรับใช้เป็นกรอบในการวิจัยดังนี้

1. ด้านสติปัญญาและความรู้
2. ด้านความคิดและบุคลิกภาพ
3. ด้านสังคม
4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
5. ด้านการบริหาร
6. ด้านองค์กรวิชาชีพ

ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเข้าใจในตัวแปรดังกล่าว รายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านสติปัญญาและความรู้

กินซี (Kinsey, 1985 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของอิทธิพลในความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือ การมีคุณลักษณะที่สำคัญด้านสติปัญญาและความรู้ ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ มีบาร์มีและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

เคิร์กแพทริก และ ลอคคี่ (Kirkpatrick and Locke, 1991 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ทำการค้นคว้าพบคุณสมบัติที่เกี่ยวกับผู้นำ ด้านสติปัญญาและความรู้ คือ มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability) และมีคุณลักษณะเด่นด้านความรู้ (Task Knowledge)

คารณีย์ จามจรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่าคุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านสติปัญญาและความรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงการเป็นผู้มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด เป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถสูง มีความรู้ทางการพยาบาล การบริหารการพยาบาลและด้านธุรกิจ มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่เป็น เพื่อ

การตัดสินใจแก้ไขปัญหา เปิดรับต่อประสบการณ์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการใช้สติปัญญาและความรู้เพื่อประโยชน์ต่องาน

สรุปได้ว่าคุณลักษณะ ด้านสติปัญญาและความรู้ เป็น พฤติกรรมของพยาบาลวิชาชีพ ที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด เป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถสูง มีความรู้ทางการพยาบาล การบริหารการพยาบาล และด้านธุรกิจ มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่เป็นจำเป็น เพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหา เปิดรับประสบการณ์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการใช้สติปัญญาและความรู้เพื่อประโยชน์ต่องาน

## 2. ด้านความคิดและบุคลิกภาพ

คินซี (Kinsey, 1985 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของอิทธิพลในความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือ การมีคุณลักษณะที่สำคัญด้านความคิดและบุคลิกภาพ ได้แก่ มีความเต็มใจที่จะรับภาวะเสี่ยง มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่ควรปลูกฝัง คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์และมีความกล้า

คอนโกและคานูโก (Conger Kanugo, 1987 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถด้านความคิดและบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้ มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกล้าเสี่ยง ต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน มีความยืดหยุ่น สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง รู้จักใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ โอกาส เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยและมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

คารณี จามจรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่า คุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านความคิดและบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า ลักษณะท่าทางดี คุณลักษณะด้านความคิดและการแสดงออก ได้แก่ อ่อนน้อมถ่อมตน มีเสน่ห์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีท่าทีที่เป็นมิตร มีความเอื้ออารี กระตือรือร้น มั่นใจในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ กล้าแสดงออก กล้าเผชิญกับความไม่จริงและกล้ารับผิดชอบ อดทน มุ่งมั่นในการทำงาน มีอารมณ์ขัน มีความเด็ดขาด เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะ ด้านความคิดและบุคลิกภาพ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของพยาบาลวิชาชีพ ด้านความคิดและบุคลิกภาพซึ่งประกอบด้วย การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความกระฉับกระเฉง ร่าเริง ลักษณะท่าทางดี อ่อนน้อมถ่อมตน มีเสน่ห์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีท่าทีที่เป็นมิตร มีความเอื้ออารี กระตือรือร้น มั่นใจในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี

ความกล้าหาญ กล้าแสดงออก กล้าเผชิญกับความเป็นจริงและกล้ารับผิดชอบ อดทน มุ่งมั่นในการทำงาน มีอารมณ์ขัน มีความเด็ดขาด เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

### 3. ด้านสังคม

คินซี (Kinsey, 1985 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของอิทธิพลในความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือ การมีคุณลักษณะด้านสังคมได้แก่ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสามารถในเชิงกลุ่ม เป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ มีบารมีได้รับความเชื่อถือและสนับสนุนจากสถานศึกษาพยาบาล มีตำแหน่งในสมาคมวิชาชีพพยาบาล และคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่ควรปลูกฝัง คือ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความยึดมั่นผูกพัน ความสามารถในการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวจิตใจคนและการปรับตัวที่ดี

เคิร์กแพททริก และ ลอคคี่ (Kirkpatrick and Locke, 1991 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ทำการค้นคว้าพบคุณสมบัติที่เกี่ยวกับผู้นำด้านสังคม คือ มีความปรารถนาที่จะนำหรือจูงใจ (Motivation) และ มีความไว้วางใจ (Confidence)

คอนโกและคานูโก (Conger Kanugo, 1987 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านสังคม คือ มีความสามารถในการใช้วิสัยทัศน์เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบ เมื่อมีสิ่งมากระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

คารณี จามจรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์พบว่า คุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและมีเครือข่ายมาก รู้สึกไวทางสังคมและมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเข้าใจในมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของบุคคล ความสามารถในการสร้างความประทับใจ สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น ทำตัวให้เป็นประโยชน์กับสังคม

สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านสังคม เป็นพฤติกรรมการแสดงออกทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักและมีเครือข่ายมาก รู้สึกไวทางสังคมและมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเข้าใจในมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของบุคคลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความสามารถในการสร้างความประทับใจ

สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น ประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำตัวให้เป็นประโยชน์กับสังคม

#### 4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม

เคิร์กแพททริก และ ลอคคี่ (Kirkpatrick and Locke, 1991 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ทำการค้นคว้าพบคุณสมบัติที่เกี่ยวกับผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ (Integrity)

คอนโกและคานูโก (Conger Kanugo, 1987 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่การบอกความจริงให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบ เมื่อมีสิ่งมากระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ได้บังคับบัญชา

คารณี จามจรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์พบว่า คุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน มีความภักดี มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม เป็นแบบอย่างทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม

สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นพฤติกรรมแสดงออกถึงการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน มีความภักดี มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม เป็นแบบอย่างทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม

#### 5. ด้านการบริหาร

คินซี (Kinsey, 1985 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของอิทธิพลในความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือ การมีคุณลักษณะด้านการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ มีบารมีและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความยึดมั่นผูกพัน ความสามารถในการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวจิตใจคน การปรับตัวที่ดี และมีแรงจูงใจดี

เคิร์กแพททริก และ ลอคคี่ (Kirkpatrick and Locke, 1991 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ทำการค้นคว้าพบคุณสมบัติที่เกี่ยวกับผู้นำด้านการบริหาร คือ มีแรงขับ (Drive) ผู้นำต้องมีความต้องการความสำเร็จ

คอนโกและคานูโก (Conger Kanugo, 1987 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ได้บังคับบัญชา

2. มีความกล้าเสี่ยง ต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน

3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน โดยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การกระทำบางอย่างไม่จำเป็นต้องมีแบบแผนเพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง รู้จักใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับโอกาส เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย

5. บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบ เมื่อมีสิ่งมากระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ติดต่อบริการด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัวให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการใช้อำนาจนั้นจะต้องสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

คาร์ณี จามจรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์พบว่า คุณลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านการบริหาร ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านการบริหารคน ได้แก่ คอบสนองความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมและสนับสนุนด้านอารมณ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการปรับตัว สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับสมาชิก สนับสนุนให้ผู้ตามมีโอกาสมีประสบการณ์ในการทำงานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. คุณลักษณะด้านการบริหารงาน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด มีแรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม รู้จักตนเอง มีความรับผิดชอบ สามารถประเมินสถานการณ์และโอกาส มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนและความไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่น รู้จักกาลเทศะ รวมถึงการต่อรอง มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มองงานได้อย่างครอบคลุม มุ่งปรับปรุงการทำงาน สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร สร้างความเชื่อมั่นในผู้ร่วมงานที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นผลลัพธ์ของงานตามที่กำหนด ความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน วางแผนงานอย่างเหมาะสมต่อเหตุการณ์ คิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ติดตามและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านการบริหาร เป็นพฤติกรรมการแสดงออกด้านการบริหาร คน และบริหารงาน ได้แก่ ตอบสนองความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมและสนับสนุนด้าน อารมณ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกใน กลุ่ม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการปรับตัว สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น ในตัวผู้ตาม เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับ สมาชิก สนับสนุนให้ผู้ตามมีโอกาสมิประสพการณ์ในการทำงาน ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด มี ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม รู้จักตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา มีความยืดหยุ่น รู้จักกาลเทศะ รวมถึงการต่อรอง มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร สร้างความเชื่อมั่นในผู้ร่วมงานที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นผลลัพธ์ของงานตามที่กำหนด

#### 6. ด้านองค์กรวิชาชีพ

คินซี (Kinsey, 1985 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของอิทธิพลใน ความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือ การมีคุณลักษณะด้านองค์กรวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะใน ด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถในการเชิงกลุ่ม ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ การได้รับความเชื่อถือและสนับสนุนจากสถานศึกษาพยาบาล และการได้มีตำแหน่งในสมาคมวิชาชีพ พยาบาล

คาร์ณี จามจรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านองค์กรและวิชาชีพ ได้แก่ ความมีความรักในองค์กรและวิชาชีพ สร้างความ สามัคคีในหมู่วิชาชีพและองค์กร พิทักษ์สิทธิให้กับวิชาชีพและองค์กร เคารพและให้เกียรติบุคลากร ในวิชาชีพและองค์กร

สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านองค์กรวิชาชีพ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกตามที่องค์กร วิชาชีพกำหนด มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ แสดงให้ผู้ร่วมงานสาขาอื่นๆเห็นความสำคัญของวิชาชีพ พยาบาล มีความรักในองค์กร สนับสนุนร่วมมือในกิจกรรมขององค์กรวิชาชีพด้วยความเต็มใจ เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะอย่างต่อเนื่อง ปกป้องสิทธิประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ขององค์กร พยาบาล เคารพ ยกย่องและให้เกียรติบุคลากรในวิชาชีพและเพื่อนร่วมงาน

## 2. แนวคิดของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผล

มีนักวิชาการให้ความหมายของประสิทธิผลไว้หลายลักษณะ ดังนี้  
 ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1969) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง การที่กลุ่มสามารถทำงานที่  
 ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

สตีล (Steers, 1977) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึงการที่ผู้นำได้ใช้  
 ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้  
 รงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ได้ผล โดย  
 สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ภรณ์ มหานนท์ (2532) ได้ให้นิยามประสิทธิผล หมายถึง เครื่องตัดสินใจในขั้น  
 สุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลผลิตหรือผล  
 การดำเนินงานขององค์การที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วย ความรู้  
 ความสามารถ และอดทนหะ ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

### 2.2 ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

กิฟสัน อีเวนวิสและคอนเนลลี่ (Gibson , Ivancevich และ Donelly, 1998 อ้าง  
 ในภรณ์ มหานนท์ 2532) ได้ศึกษาการประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของ  
 บุคคลในองค์การซึ่งพบว่าในการปฏิบัติงานในองค์การนั้นบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิต  
 ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งบุคคลต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ผลสำเร็จของงานที่  
 เกิดขึ้น ได้ตามเป้าหมายโดยที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจนั้น องค์การย่อมไม่มี  
 ประสิทธิภาพและสรุปว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การประกอบด้วย ตัวแปรต่อไปนี้ คือ

1. ความสามารถในการผลิต หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิต  
 ผลผลิต หรือ ผลผลิต / ผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความมากน้อยขององค์การที่บรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจ หมายถึง การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของ  
 พนักงานได้มากน้อยเพียงใด

ฟิชแมน และบาสส์ (Fleishman and Bass, 1974 อ้างในภรณ์ มหานนท์ 2532) ได้  
 รวบรวมแนวความคิดของสมิธ (Smith) ซึ่งสนใจศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

พบว่าความพึงพอใจเป็นสาเหตุหนึ่งของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพบปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล จึงร่วมมือกับ เคนดอล และฮูลิน(Kendall and Hulin ) สร้างพรรณนัลักษณะงาน (Job Descriptive Index : JDI) ประกอบด้วยปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน คือ

1. ลักษณะงาน หมายถึง ภาระงานที่รับผิดชอบซึ่งตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด เป็นงานที่น่าสนใจท้าทายให้อยากทำ สามารถทำตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ
2. การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจทางการบริหาร และคุณลักษณะความเป็นผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติภาระหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
3. รายได้ หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับประจำและสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ได้แก่ เบี้ยเลี้ยง ที่พักอาศัย อาหาร และการดูแลเมื่อเจ็บป่วย
4. การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่จะมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การได้เลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และการศึกษาอบรมเพื่อให้ได้รับวุฒิสูงขึ้น
5. เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกัน การเคารพกัน มีความเห็นอกเห็นใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 10 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2538 ) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนสามัญไปสู่ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ ของมาตรา 71 มาตรา 72 และมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยยึดหลักการของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนรางวัลประจำปีและเงินตอบแทนอื่น ๆ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรมและการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.1 ปริมาณงาน พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน

1.2 คุณภาพของผลงาน พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความปราณีตหรือคุณภาพอื่นๆ

1.3 ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น

1.4 ผลลัพธ์ประโยชน์ในการนำไปใช้และประสิทธิผลของงาน คือผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน

1.5 การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน พิจารณาจากความประหยัดในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ

2. การประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน

2.2 การรักษาวินัย

2.3 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

นอกจากนี้กองการพยาบาล (2545) ยังได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่พยาบาลวิชาชีพ ต้องปฏิบัติเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินประสิทธิผลองค์กรพยาบาลว่าเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติหรือไม่ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารการพยาบาล การบริหารการพยาบาลมีปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินการและประเมินผลที่สอดคล้องกับโรงพยาบาลและมีการจัดองค์กร อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีกระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพโดยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และความก้าวหน้าของบุคลากร

มาตรฐานที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการพยาบาล มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสอดคล้องกับสถานการณ์ของการจัดระบบบริการพยาบาล

มาตรฐานที่ 4 คุณภาพการพยาบาล เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการพยาบาลที่ถูกต้องตามหลักการเป็นการปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ ปรากฏผลลัพธ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการสามารถวัดและประเมินคุณภาพการพยาบาลในภาพรวมได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

มาตรฐานที่ 5 การพัฒนาวิชาการ มีการพัฒนาองค์ความรู้ การประดิษฐ์นวัตกรรม เพื่อสุขภาพ การศึกษาวิจัยการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการดูแลสุขภาพ การรักษาพยาบาล รวมทั้งการพัฒนาองค์ความรู้จากภูมิปัญญาไทยสู่การพัฒนาคุณภาพ งานการพยาบาลและส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับครอบครัวและชุมชนในการดูแล สุขภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 6 การเกื้อกูลองค์กรและสังคม การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวของการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล โดยประสานความร่วมมือ และสนับสนุนการดำเนินงานองค์กรวิชาชีพ / ภาควิชา และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในระดับจังหวัดและระดับประเทศ

การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลตามมาตรฐานทั้งของสำนักการพยาบาลและสภาการพยาบาลนั้นจะก่อให้เกิดคุณภาพของบริการพยาบาลและผลลัพธ์ หรือผลผลิตทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องนำเอาผลผลิตทางการพยาบาลมาเป็นเป้าหมายหลักของการปฏิบัติวิชาชีพพยาบาลในทุกระดับ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2544)

สำนักการพยาบาลได้ กำหนดคดัชนีวัดผลลัพธ์คุณภาพการพยาบาล ไว้ 10 ตัวแปร ได้แก่

1. การผสมผสานอัตรากำลัง
2. จำนวนชั่วโมงการพยาบาลต่อวันนอนในโรงพยาบาล
3. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรพยาบาล
4. อัตราการเกิดแผลกดทับในโรงพยาบาล
5. อัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาล
6. ประสิทธิภาพการเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล
7. อัตราการติดเชื้อในทางเดินปัสสาวะ
8. อัตราการกลับมารักษาซ้ำในโรงพยาบาลภายใน 28 วัน โดยไม่ได้วางแผน
9. ความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อบริการพยาบาลผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน
10. ระยะเวลาวันนอนเฉลี่ยของผู้ป่วยในโรงพยาบาล

ซึ่งดัชนีชี้วัดนี้ สำนักการพยาบาล พัฒนาจาก Out Come Model for Health car Research ของ Holezemer (กฤษดา แสงวงศ์ 2549)

ยวราณี สุขวิญญาณ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การพยาบาล พบว่า ประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินผลหรือวัดผลได้จากตัวชี้วัด 4 ประการคือ ผลลัพธ์ เฉพาะบุคคลเช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจและความผูกพัน การบรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่มงานและองค์การ การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ยวราณี สุขวิญญาณ์ 2548)

จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี มาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นสามารถประเมินได้จาก ความสามารถในการผลิต (Productivity) ซึ่งเป็นการประเมินจากปริมาณงานที่ปฏิบัติได้ตามกำหนด คุณภาพการปฏิบัติงาน มาตรฐาน ความทันเวลา ผลงานที่ได้มีคุณภาพใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่มงานและองค์กร ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการ ซึ่งในองค์กรพยาบาล เป็นองค์กรที่พยาบาลวิชาชีพทุกคนต้องปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน ซึ่งกลุ่มการพยาบาลของโรงพยาบาล จะดำเนินงานครอบคลุมด้านบริหาร บริการและวิชาการภายใต้มาตรฐานการพยาบาล ของสำนักงานพยาบาลซึ่งจะประกอบด้วยมาตรฐาน 6 มาตรฐานที่เน้น การบริหาร การพยาบาล การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ มีกระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพโดยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และ ความก้าวหน้าของบุคลากร มาตรฐานการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลที่เน้นให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาล สอดคล้องกับสถานการณ์ของการจัดระบบบริการพยาบาลและมาตรฐานคุณภาพการพยาบาล ที่เน้นให้พยาบาลปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ และปรากฏผลลัพธ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ สามารถวัด และประเมินคุณภาพการพยาบาลในภาพรวมได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย องค์กรพยาบาลจึงจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ในการกำหนดการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดเป็นกรอบการประเมิน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปริมาณงาน
2. คุณภาพของผลงาน

3. ความทันเวลา
4. ผลสัมฤทธิ์ของงาน
5. การประหยัดทรัพยากร

รายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร โดยวัดผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนด้านการประเมินผลงาน 5 องค์ประกอบ คือ

1. ปริมาณงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตาม ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานที่กำหนดและปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายสำเร็จในเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน ทั้งงานในหน่วยงานและให้ความช่วยเหลือการ ปฏิบัติงานของทีมงาน ได้ผลงานโดยพิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน

2. คุณภาพของผลงาน หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ด้วย ความถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐาน มีความประณีต ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของงาน ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานมีคุณภาพ โดย พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์และความปราณีตหรือคุณภาพอื่นๆ

3. ความทันเวลา หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ โดย ประเมินปริมาณงานกับปริมาณเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และได้รับการยอมรับหรือชมเชย ตรงต่อเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับ เวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น

4. ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การใช้ความรู้ ความสามารถของบุคคลในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงานและขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน ทุกครั้งก่อนดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จงานที่ดี พัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการ ให้บริการพยาบาล โดยคำนึงถึง ผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีคุณภาพ หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ในหน่วยงาน องค์กรอื่นและต่อวิชาชีพและประสิทธิผลของงาน คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงาน

5. การประหยัดทรัพยากร หมายถึงการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จ การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงานต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่

กำหนดไว้ในแผน ใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ตรวจสอบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สม่ำเสมอ พิจารณาจากความประหยัดในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ

### 3. โรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์

จังหวัดนครสวรรค์เป็นจังหวัดในกลุ่ม โรงพยาบาล เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัด นครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดพิจิตรและจังหวัดกำแพงเพชร มีโรงพยาบาลชุมชนทั้งหมด 12 แห่ง ประกอบด้วยโรงพยาบาล ขนาด 90 เตียงจำนวน 1 แห่ง ขนาด 60 เตียงจำนวน 6 แห่ง และขนาด 30 เตียงจำนวน 5 แห่ง ได้แก่

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. โรงพยาบาลตากถี       | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 90 เตียง |
| 2. โรงพยาบาลลาดยาว      | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง |
| 3. โรงพยาบาลบรรพตพิสัย  | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง |
| 4. โรงพยาบาลชุมแสง      | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง |
| 5. โรงพยาบาลท่าตะโก     | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง |
| 6. โรงพยาบาลไพศาลี      | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง |
| 7. โรงพยาบาลหนองบัว     | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง |
| 8. โรงพยาบาลตากฟ้า      | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง |
| 9. โรงพยาบาลพยุหะคีรี   | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง |
| 10. โรงพยาบาลโกรกพระ    | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง |
| 11. โรงพยาบาลเก้าเลี้ยว | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง |
| 12. โรงพยาบาลแม่วงก์    | เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง |

#### 3.1 โครงสร้างโรงพยาบาลชุมชน

โครงสร้างโรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุขได้บริหารงานสาธารณสุข ส่วนภูมิภาค (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 6 พ.ศ.2542) ให้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ดูแลสำนักงานสาธารณสุขทั่วประเทศ โดยมีโรงพยาบาลอำเภออยู่ภายใต้สายงานบังคับบัญชาและสาย นิเทศงาน

โรงพยาบาลชุมชนเป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ที่มีเตียงรับ ผู้ป่วยไว้รักษาตั้งแต่ 10-120 เตียง(ไม่เกิน 150 เตียง) ประจำชุมชนระดับอำเภอ เป็นศูนย์บริการและ

วิชาการทางด้านการส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล การควบคุมป้องกันโรค การปรับปรุง  
 สุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อมชุมชน และการฟื้นฟูสภาพในระดับอำเภอ หรือเขตพื้นที่บริเวณรอบ  
 ที่ตั้งโรงพยาบาล ซึ่งครอบคลุมประชากรประมาณหนึ่งแสนคนซึ่งปัจจุบันจัดตั้งเป็นเครือข่าย  
 โรงพยาบาล เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีผู้อำนวยการโรงพยาบาล  
 เป็นหัวหน้าส่วนราชการ ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มบริการทางการแพทย์ ประกอบด้วย งานเวชปฏิบัติทั่วไป/เฉพาะทาง งานทันต  
 สาธารณสุข งานกายภาพบำบัดและเวชกรรมฟื้นฟูและงานแพทย์แผนไทย

2. กลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย งานหน่วยจ่ายกลาง งานป้องกันควบคุมการติด  
 เชื้อในโรงพยาบาล งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด งานวิสัญญีพยาบาล งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและ  
 จุกเฉิบ งานผู้ป่วยนอกและ งานผู้ป่วยใน

3. กลุ่มเทคนิคบริการ ประกอบด้วย งานเภสัชกรรมและคุ้มครองผู้บริโภค งาน  
 ชันสูตรสาธารณสุข งานรังสีการแพทย์และงานโภชนศาสตร์

4. กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ประกอบด้วย งานเวชปฏิบัติครอบครัว  
 งานบริการสุขภาพชุมชน งานส่งเสริมสุขภาพ งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุม  
 และป้องกันโรค งานระบาดวิทยา งานสุขภาพจิต งานบำบัดยาเสพติด งานสุขศึกษา งาน  
 สนับสนุนภาคประชาชนและงานสนับสนุนเครือข่ายบริการปฐมภูมิ

5. กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการ  
 เข้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและครุภัณฑ์ งานก่อสร้างและซ่อมบำรุง งาน  
 ประชาสัมพันธ์ งานพาหนะ งานซักฟอก งานสวัสดิการรักษาความปลอดภัย งานตรวจสอบและ  
 ควบคุมภายใน งานห้องสมุด

6. กลุ่มงานยุทธศาสตร์และการพัฒนา ประกอบด้วย งานแผนงาน งานพัฒนาคุณภาพ  
 งานประกันคุณภาพ งานนิเทศงานและประเมินผล งานแผนสาธารณสุขในพื้นที่ งานวิจัยและ  
 สนับสนุนวิชาการ งานเวชระเบียนละสถิติและงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

อัตรากำลังของโรงพยาบาลชุมชนขนาด 10-30 เตียง มีกรอบอัตรากำลังข้าราชการ  
 ประมาณ 88 ตำแหน่ง ขนาด 60 เตียงมีประมาณ 121 ตำแหน่ง ขนาด 90 เตียงมีประมาณ 146  
 ตำแหน่ง และขนาด 120 เตียงมีประมาณ 171 ตำแหน่ง

### 3.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชน

3.2.1 ทำการตรวจวินิจฉัยและให้การบำบัดรักษาผู้ป่วย ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล

3.2.2 จัดทำแผนงาน โครงการและดำเนินการให้บริการทางสาธารณสุขแก่ประชาชน เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ งานสุขภาพจิตและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานทันตสาธารณสุข งานสุขภาพจิต

3.2.3 การจัดบริการรักษาพยาบาลแบบหน่วยเคลื่อนที่ การจัดและควบคุมระบบการส่งต่อผู้ป่วยและการรักษาพยาบาลทางวิทยุในฐานะที่เป็นเครือข่ายย่อย

3.2.4 นิเทศ ฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลและอำเภอ ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการให้บริการรักษาพยาบาลตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่างๆ เช่น การจัดบริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน การสาธารณสุขมูลฐาน โครงการบัตรสุขภาพ โครงการรณรงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น

3.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับงานสาธารณสุขและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา เสนอหน่วยงานเหนือตามลำดับ

3.2.6 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานสาธารณสุขและเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานสาธารณสุขและการแพทย์ของโรงพยาบาลชุมชน ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3.3 โครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาล เป็นกลุ่มงานหนึ่งในโรงพยาบาลชุมชน มีหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลเป็นผู้บริหารจัดการ ปฏิบัติงานโดยขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งรับผิดชอบในการวางแผน สนับสนุนการจัดบริการพยาบาล การศึกษา ค้นคว้าวิเคราะห์และวิจัยงานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล เผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน สนับสนุนการจัดบริการพยาบาล นิเทศ ติดตาม ประเมินผลงาน พัฒนางาน ฝึกอบรม ให้การปรึกษาทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ สนับสนุนการจัดบริการและพัฒนางานสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุข และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพตนเองได้ดีที่สุด

กลุ่มการพยาบาลมีหน่วยงานในความรับผิดชอบดังนี้

1. งานหน่วยจ่ายกลาง รับผิดชอบจัดเตรียมชุดเครื่องมือเครื่องใช้ทางการรักษาพยาบาล ซึ่งผ่านกระบวนการทำลายเชื้อ การทำให้สะอาด และทำให้ปลอดเชื้อตามมาตรฐานการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล เพื่อให้บริการแก่หน่วยงานในโรงพยาบาลได้อย่างพอเพียงกับความต้องการใช้

2. งานป้องกันควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล เป็นงานสนับสนุนทางวิชาการ แก่บุคลากรและผู้ใช้บริการในด้านการบริหารความเสี่ยงทางการพยาบาล และระบบควบคุมคุณภาพการพยาบาลในด้านความปลอดภัยจากการติดเชื้อของผู้ใช้บริการ ผู้ป่วยและผู้ให้บริการ เพื่อลดอัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาล โดยมีพยาบาลควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล เป็นผู้รับผิดชอบหลัก

3. งานห้องผ่าตัดและงานวิสัญญีพยาบาล ให้บริการพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับการตรวจวินิจฉัย และหรือรักษาโรค โดยการผ่าตัดแบบครบวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การตรวจเยี่ยมเพื่อประเมินอาการผู้ป่วย การเตรียมและดูแลผู้ป่วยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การให้บริการระงับความรู้สึกเฉพาะที่และทั่วไป ในระยะก่อนผ่าตัดและหลังผ่าตัด รวมทั้งการประสานงานเพื่อการส่งต่อการพยาบาล

4. งานห้องคลอด ให้บริการการคลอด หรือการดูแลการรอกคลอด หลังคลอด ระยะต้น และการดูแลทารกแรกเกิดให้ปลอดภัยในทุกระยะของการคลอด รวมทั้งการส่งเสริมการเลี้ยงบุตรด้วยนมมารดา

5. งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ให้บริการพยาบาลผู้ป่วยที่มีอาการรุนแรง ผู้ป่วยที่ได้รับอุบัติเหตุ และผู้ป่วยที่มีภาวะเจ็บป่วยฉุกเฉิน เพื่อช่วยชีวิตเบื้องต้นให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤตและความพิการ คัดกรองผู้ป่วยและช่วยแพทย์ในการตรวจรักษาโรคทั่วไป ให้การพยาบาลผู้ป่วยระหว่างและหลังการตรวจรักษา

6. งานผู้ป่วยนอก ให้บริการพยาบาลที่ครอบคลุมการตรวจรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพสำหรับผู้ที่มิสุขภาพดี และผู้ที่มีปัญหาด้านสุขภาพอนามัย โดยการคัดกรองผู้ป่วยและช่วยแพทย์ในการตรวจรักษาโรคทั่วไป ให้การพยาบาลผู้ป่วยระหว่างและหลังการตรวจรักษา

7. งานผู้ป่วยใน ให้บริการพยาบาลผู้ป่วยที่รับรักษาไว้ในโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง จนกระทั่งจำหน่ายกลับบ้าน โดยให้บริการพยาบาลครอบคลุมทั้งด้านการรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพ การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลและเอาใจใส่ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้ป่วยในรายที่จำเป็นต้องให้บริการส่งต่อเพื่อการรักษา

ซึ่งแต่หน่วยงานจะมีหัวหน้างานขึ้นตรงต่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล บริหารจัดการภายใต้ปรัชญา นโยบาย และกฎระเบียบของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

### 3.4 หน้าที่หลักทางคลินิกของพยาบาลวิชาชีพ (กองการพยาบาล 2544 )

#### 3.4.1 การประเมินผู้ป่วย/ผู้ให้บริการ (assessment) หมายถึง การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) การประเมินปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย/ผู้ให้บริการอย่างถูกต้อง ครบถ้วนทันทีที่ได้รับไว้ในความดูแล การติดตามเฝ้าระวังและประเมินปัญหาความต้องการอย่างต่อเนื่องตลอดการดูแล จนกระทั่งจำหน่ายจากการดูแล

2) การรวบรวมข้อมูลอย่างครบถ้วนตามมาตรฐานการดูแล การพยาบาลที่กำหนด และข้อมูลนั้นมีคุณภาพเพียงพอแก่การวินิจฉัยปัญหา การวางแผนการดูแล รวมทั้งเพียงพอต่อการประเมินผลการพยาบาล

#### 3.4.2 การจัดการกับอาการรบกวนต่างๆ หมายถึง การช่วยเหลือจัดหรือบรรเทา อาการรบกวนต่างๆทางด้านร่างกาย และจิตใจ ได้แก่ อาการทุกข์ทรมานชีวิตและอาการรบกวน ความสุขสบาย เช่น การช่วยฟื้นคืนชีพ การช่วยหายใจ การบรรเทาอาการปวด อาการคลื่นไส้ อาเจียน นอนไม่หลับ วิตกกังวล กลัวเป็นต้น

#### 3.4.3 การดูแลความปลอดภัย หมายถึง การจัดการให้ผู้ป่วย ผู้ให้บริการได้อยู่ใน สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย การจัดการดูแลอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ และอุปกรณ์จำเป็นที่ใช้ เพื่อการรักษาพยาบาลให้มีเพียงพอ พร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพการส่งเสริม ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน

#### 3.4.4 การป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการรักษาพยาบาล หมายถึง กิจกรรมพยาบาลใดๆ ที่เป็นไปเพื่อป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้ป่วย แต่ละราย รวมทั้งการป้องกันภาวะแทรกซ้อนจากผลข้างเคียงของการรักษาด้วย เช่น การป้องกัน อันตรายจากการให้ยาบางชนิด การให้เลือด การให้ออกซิเจน การห้ามเลือด การจำกัดการ เคลื่อนไหวผู้ป่วยด้วยวิธีต่างๆ เป็นต้น

#### 3.4.5 การให้การดูแลต่อเนื่อง หมายถึง การจัดการให้เกิดการดูแลที่ต่อเนื่องให้ ผู้ป่วยแต่ละราย ได้แก่ การเฝ้าระวังอาการอย่างต่อเนื่อง การส่งต่อแผนการรักษาพยาบาล การ ประสานงานกับหน่วยงานหรือทีมงานที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารเพื่อการส่งต่อผู้ป่วยทั้งการส่งต่อ ภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานในโรงพยาบาล ระหว่างโรงพยาบาลหรือหน่วยงานภายนอก โรงพยาบาล รวมทั้งการช่วยเหลือกรณีผู้ป่วยเสียชีวิต

#### 3.4.6 การสนับสนุนการดูแลสุขภาพตนเองของผู้ป่วย/ผู้ให้บริการและครอบครัว หมายถึง กิจกรรมช่วยเหลือ การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และการฝึกทักษะที่จำเป็น ในการดูแลสุขภาพตนเองของผู้ป่วยเกี่ยวกับการเฝ้าระวังสังเกตอาการผิดปกติ การแก้ไขอาการ

เบื้องต้น การป้องกันภาวะแทรกซ้อนต่างๆ การใช้ยา การปฏิบัติตามแผนการรักษา การขอความช่วยเหลือด้านสุขภาพ การปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ การมาตรวจตามนัดทั้งนี้รวมถึงการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดูแลสุขภาพอื่นๆด้วย เช่น การอธิบายก่อนการลงนามยินยอมรักษาพยาบาล หรือก่อนการส่งต่อไปยังสถานพยาบาลแห่งอื่น และแจ้งข่าวร้ายในกรณีผู้ป่วยเสียชีวิต

3.4.7 การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย ผู้ใช้บริการ หมายถึง กิจกรรมการพยาบาล บนพื้นฐานของสัมพันธภาพ และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ป่วย/ผู้ให้บริการ ด้วยบุคลิกภาพที่เหมาะสม โดยเฉพาะเกี่ยวกับการช่วยเหลือเอาใจใส่ การให้ข้อมูลและการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้ป่วย/ผู้ให้บริการอย่างเหมาะสม

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีย์ ไชยมงคล (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำหอผู้ป่วย และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพยาบาล 335 คน ผลวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้แก่ นโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานด้านความเหมาะสมของงานในความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ

กรณิกา ตันติคนกพร (2539) ได้ศึกษาการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำนวน 670 คน ในโรงพยาบาลของรัฐบาลเขต กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง

จิระพร แคนเขตต์ (2540) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้า หอผู้ป่วย และผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 10 โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 253 คน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ระดับปานกลาง ผลิตภาพในงานตามความรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรทัย นนทเกท (2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 369 คน ในโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในด้านอิสระ ส่วนค่าตอบแทน พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำพฤติกรรมการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ระดับทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ยุวราณี สุขวิญญานต์ (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การพยาบาล พบว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินผลหรือวัดผลได้จากตัวชี้วัด 4 ประการ คือ 1. ผลลัพธ์เฉพาะบุคคลเช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจและความผูกพัน 2. การบรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่มงานและองค์การ 3. การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงและ 4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย