

## ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

### The leadership of head nurses and the patient unit performance

ปราณี มีหาญพงษ์\*, ปร.ด. Pranee Meehanpong, Ph.D.

เนตรชนก ศรีทุมมา\*\*, Ph.D. Netchanok Sritoomma, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งแสดงถึงศักยภาพและความสำเร็จขององค์กรโรงพยาบาลเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับระบบสุขภาพและการดูแลรักษาผู้ป่วย ในปัจจุบันโรงพยาบาลของรัฐโดยเฉพาะสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ประชาชนและสังคมคาดหวังที่จะได้รับบริการที่มีคุณภาพ ทำให้โรงพยาบาลต้องมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่ดี อันจะนำไปสู่การให้การดูแลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับ ประกอบด้วยหอผู้ป่วยต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วยที่ให้บริการกับผู้ใช้บริการโดยตรง โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะบริหารจัดการให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของหอผู้ป่วย ซึ่งภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกับผลการดำเนินงานที่ดีของหอผู้ป่วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาล ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานทั้งในหอผู้ป่วย องค์กรพยาบาล และโรงพยาบาลต่อไป

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

#### Abstract

The organizational performance is the potential key success factor which demonstrates the achievement of an organization. Hospital is

an health care organization which plays an important role in the health care system by providing medical treatments and nursing care for sick or injured people. Presently, the public hospitals under the Ministry of Public Health of Thailand have faced with the challenge of patients and communities' high expectations. The hospitals have to provide the good quality of care by developing services and management system to maintain the good organizational performance. The structure of hospital administration under the Ministry of Public Health consists of specific care units which are managed directly by head nurses. If the head nurses are effective leaders, they will influence on the unit organizational performance. Therefore, the top management team of the hospital especially the chief nurse executive officer and the director of the hospital should give important on the leadership development for head nurses which it will involve the organizational performance in all levels.

**Keywords:** Leadership, head nurses, patient unit performance

#### บทนำ

ปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) มีการพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่างๆ และการสื่อสารข้อมูลที่รวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันทุกประเทศทั่วโลก ส่งผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง

\* พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลสิงห์บุรี และอาจารย์พิเศษหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน

\*\* ผู้ช่วยคณบดีและเลขานุการหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน

สังคม วัฒนธรรมทำให้ประเทศและองค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตั้งเป้าหมายให้มีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆ จึงต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการชี้แนะ ชักจูง ผู้ใต้บังคับบัญชา พินิจอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือเกิดผลการดำเนินงานขององค์กร

ในปัจจุบันโรงพยาบาลก็เป็นองค์กรด้านสุขภาพ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ประชาชนและสังคม มีความคาดหวังให้โรงพยาบาลต้องให้บริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่ราคาค่าบริการที่ถูกกลง และมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับมาผู้ใช้บริการ รวมทั้งได้รับการบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (Gowrisankaran & Town, 1999) มีความสามารถในการแข่งขัน (Han et al., 2007) และต้องการพัฒนาให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งโรงพยาบาลจะประกอบด้วยหอผู้ป่วยต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อยขององค์กรพยาบาลที่ให้บริการกับผู้รับบริการโดยตรงและเป็นศูนย์กลางของหน่วยบริการสุขภาพทุกประเภท

ดังนั้นผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นภาพรวมของการบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งเป็นการบ่งชี้ได้ว่าองค์กรพยาบาลและโรงพยาบาลมีผลการดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Robbins, 1990) ผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของโรงพยาบาล และผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Abdullah & Tarib, 2012)

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การจัดการความรู้ (Huang, 2011) ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร (Kieu, 2010) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Weldy, 2009) เป็นต้น แต่จะกล่าวถึงเฉพาะภาวะผู้นำ เนื่องจากในทุกๆ องค์กรจะดำเนินไปอย่างไรนั้นจะต้องมีบุคลากรในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นคนสำคัญอย่างยิ่งที่จะชี้แนะ จูงใจ กระตุ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และนำพา

องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือเกิดผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำ จะมีการคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล (เนตรชนก ศรีทุมมา และคณะ, 2558) ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาตนเองและพยายามหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาได้สำเร็จเกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาและเกิดนวัตกรรมขององค์กรส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2550)

### ความสำคัญของผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (organizational performance) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กร แสดงถึงศักยภาพและความสำเร็จขององค์กรแล้ว (Tai & Huang, 2007) ยังช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติ เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น (Sprinkler, 2003)

นอกจากนี้ผลของการดำเนินงานขององค์กร มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติการ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากร เหล่านั้นในด้านของคุณภาพอันจะส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการขององค์กร เช่น ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผลการดำเนินงานจึงเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กรในอนาคต

### ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เบิร์กและลิทวิน (Burke & Litwin, 1992) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นผลลัพธ์หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบด้วยความสามารถในการผลิต (productivity) กำไร (profit) คุณภาพการบริการ (service quality) และความพึงพอใจของลูกค้า หรือพนักงาน (customer or

employee satisfaction)

ริคาโดและเวด (Ricardo & Wade, 2001) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรหมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการสินค้าหรืองานบริการที่สามารถประเมิน และเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่วางไว้ มาตรฐานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและกับองค์กรอื่นผลการดำเนินงานสามารถแสดงผลลัพธ์ ได้ทั้งรูปแบบที่ไม่ได้เป็นตัวเงินและที่เป็นตัวเงิน

โดยสรุปแล้วผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ในอดีตการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ยังไม่มีความชัดเจน มีความหลากหลายในการประเมิน และมุ่งเน้นประเมินเฉพาะด้านการเงิน ความสำเร็จทางธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งนักวิชาการแบ่งการประเมินผลออกเป็นหลายประเภท เช่น การประเมินผลในระดับองค์กร/บุคคล (Pfeffer & Salancik, 1978) ประเมินผลการดำเนินการภายใน/ภายนอกองค์กร (Venkatraman & Ramanujam, 1986)

ต่อมาได้มีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ไม่ได้เน้นแต่ทางด้านการเงินและผลกำไรขององค์กรเท่านั้น การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลายในปัจจุบันแบบหนึ่ง คือ การวัดผลงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard [BSC]) ซึ่งพัฒนาโดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative (Kaplan & Norton, 1992)

ในปัจจุบันองค์กรในหลายๆ ประเทศทั่วโลก ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award [MBNQA]) ซึ่งดูแลควบคุมโดย The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and

Technology [NIST] มาประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และใช้ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ธุรกิจ บริการ การทหาร การศึกษาการแพทย์และสาธารณสุข รวมถึงองค์กรประเภทที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit Organization) (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2556) ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานของระบบสุขภาพมีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำหรับระบบบริการสุขภาพโดยเฉพาะ (Baldrige Performance Excellence Program of Health Care Criteria for Performance Excellence, 2013-2014) (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2557)

สำหรับประเทศไทยได้นำเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ ได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award [TQA]) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับพัฒนาคุณภาพขององค์กรตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อส่งเสริม ยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานในระบบสุขภาพ โดยเฉพาะโรงพยาบาลใช้การประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ใช้มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ใช้มาตรฐานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award [PMQA]) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับด้านการพยาบาล สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้นำเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award [PMQA]) มาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินคุณภาพบริการ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศ สำนักการพยาบาล ซึ่งมุ่งเน้นประเมินคุณภาพบริการพยาบาลเท่านั้นไม่ได้ประเมินผล การดำเนิน

งานทั้งหมดของหน่วยงานหรือหอผู้ป่วยต่าง ๆ

การประเมินผลการดำเนินงานในหน่วยงานขององค์กรพยาบาล หรือหอผู้ป่วย โดยหน่วยงานหรือหอผู้ป่วยต่างๆ จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรพยาบาล มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย และสรุปแผนประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งจะเน้นเพียงการรายงานผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งรูปแบบจะแตกต่างกันไปในแต่ละโรงพยาบาลและแต่ละหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลนั้นๆ และจากการศึกษายังไม่พบการประเมินผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย และไม่มีเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน มีเพียงแต่รายงานผลการดำเนินงานประจำปีดังที่กล่าวแล้ว

ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์ทุกระดับควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารองค์กร ทั้งองค์กรพยาบาลและหอผู้ป่วย ถ้าผู้บริหารทางการแพทย์ทุกระดับไม่เข้าใจการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลขององค์กร และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีหลายด้านตั้งแต่การดูแลรักษาพยาบาล ด้านผู้ใช้บริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการสำคัญด้านการเงิน เป็นต้น พยาบาลก็จะเป็นผู้บริหารองค์กรอย่างแท้จริง แต่พยาบาลวิชาชีพจะทำงานตามนโยบายที่มอบหมายมาเท่านั้น และบริหารจัดการองค์กรเฉพาะด้านเฉพาะส่วนไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร ทำให้ความสำคัญหรือคุณค่าของผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลไม่ชัดเจน ทำให้วิชาชีพอื่นๆ ไม่เห็นความจำเป็นว่าต้องมีผู้นำทางการแพทย์เป็นผู้บริหารองค์กร จึงมีแนวโน้มและความพยายามจะลดบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการแพทย์ของโรงพยาบาลหรือไม่มีบทบาทหน้าที่นี้ในโรงพยาบาล

#### ความหมายของภาวะผู้นำทางการแพทย์พยาบาล

สมาคมพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกา (AONE, 2012) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการแพทย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและการวางแผนกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เพื่อการเป็นผู้นำในระบบสุขภาพในปัจจุบันและในอนาคต

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2551) ให้ความหมายของผู้บริหารทางการแพทย์ หมายถึง พยาบาลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานในองค์กรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย

นิตยา ศรีญาณลักษณณ์ (2552) ได้ให้ความหมายพยาบาลผู้บริหารและพยาบาลผู้จัดการ (nurse manager) มีความหมายเช่นเดียวกัน คือ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร เพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์สามารถให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรพยาบาล

ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารทางการแพทย์ในยุคที่บริบทสังคมและระบบสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างเป็นพลวัต คุณลักษณะของผู้บริหารทางการแพทย์จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มองไปข้างหน้า กำหนดเป้าหมายและคาดการณ์อนาคต คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความรู้มีหลักการในการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทีม ปรับตัวให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการตัดสินใจ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นลดผลกระทบลดการต่อต้าน สามารถจัดระบบบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ เกิดการสื่อสารประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และมีสมรรถนะเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และนำพาให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (เนตรชนก ศรีทุมมา จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง และนงลักษณ์ จินตนาติก, 2558)

#### ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยบริการดูแลรักษาพยาบาล โดยตรงจึงต้องมีการพัฒนาผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมาตรฐานดังกล่าว คือ ผลด้านการดูแลผู้ป่วย ผลด้านการมุ่งเน้นของผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่น ผลด้านการเงินผลด้านทรัพยากรบุคคลผลด้านระบบงาน และกระบวนการสำคัญผลด้านการนำและผลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ (ปราณี มีหาญพงษ์, 2557)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน เป็นที่ปรึกษาเป็นผู้นิเทศ หรือเป็น

ครูฝึกให้กับผู้ปฏิบัติทุกระดับในองค์กรด้านคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการบริหารเพื่อเกิดศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแล และเป็น ผู้ปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับบุคลากรทุกประเภท รวมทั้ง ผู้ป่วยมากที่สุด และกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินอยู่ในหอผู้ป่วย จะอยู่ในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งสิ้น การบริหารงานในระดับหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญ ประดุจชีวิตขององค์กรพยาบาลและองค์กรสุขภาพเพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวจะเกิดได้ที่หอผู้ป่วย (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546)

นอกจากนี้สำนักการพยาบาล (สำนักการพยาบาล, 2548) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาล ซึ่งครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติการหรือ งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) ด้านบริหารและกำกับดูแล 3) ด้านวางแผน 4) ด้านการประสานงาน และ 5) ด้านการ บริการ ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพ บริการพยาบาลในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับเข็มมุ่ง และ เน้นเป้าหมายของกลุ่มการพยาบาลรวมทั้งภารกิจหลัก และ จุดเน้นของหอผู้ป่วย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ บริการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดผลลัพธ์สูงสุด กับการบริการของหน่วยงาน การนำรูปแบบการประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกันในแต่ละหอผู้ป่วย ในทุกโรงพยาบาลที่ สังกัดเดียวกัน จะเป็นควบคุมมาตรฐานการให้บริการด้วยการ บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

ตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำโดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบ Transformational-transactional leadership เป็นภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่มี 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการปฏิบัติ (transactional leadership) หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะ จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถ สร้างบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในตัวของผู้นำได้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น หรือผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำ การปฏิบัติจะกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะทำให้พยาบาลมีความมุ่งมั่นจะพัฒนา การดูแลรักษาผู้ป่วย จึงส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ของหอผู้ป่วย

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ ดังนี้ เคียว (Kieu, 2010) ศึกษาผลการทำนายของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับผล การดำเนินงานขององค์กร ในบริษัทเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่มีขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของ องค์กร ( $r = .67, p < .05$ ) และสามารถทำนายผล การดำเนินงานขององค์กรได้ ( $R^2 = .65, p < .05$ )

โบวีก (Boevink, 2009) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ในการทำนายผลการดำเนินงานของธนาคาร พบว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ขององค์กร ( $r = .40, p < .01$ )

สอดคล้องกับการศึกษาของปานดวงใจไทยดำรงเดช (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงานกับ ผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยนำการประเมินผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ มาเป็นแนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล พบว่า ผลการดำเนินงานของฝ่าย การพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46, SD = .576$ ) นอกจากนี้ปราณี มีหาญพงษ์ (2557) ได้ศึกษาโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยนำ แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานองค์กร เอามิตผลลัพธ์ การดำเนินงานของ The Malcolm Baldrige National Quality Award for Health Care (2009-2010) มาใช้ ในการประเมินผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย พบว่าภาวะ ผู้นำมีอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย ( $\beta = .24, p < .001$ )

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็น สิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยและ องค์กรหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในหอผู้ป่วย และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

## บทสรุป

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาลควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีทั้งภาวะผู้นำการปฏิบัติและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย ซึ่งจะส่งผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาล ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการปฏิบัติให้กับผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้สามารถบริหารจัดการผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วยดียิ่งขึ้นเมื่อได้เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีทั้งภาวะผู้นำการปฏิบัติและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับพยาบาลผู้ปฏิบัติงานโดยตรง หากพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยมีความพึงพอใจในการทำงาน จะมีกำลังใจในการพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ผลลัพธ์จะนำไปสู่การให้บริการที่เป็นเลิศต่อผู้ป่วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วย ผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาล

นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และระบบการประเมินผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาพิจารณาในแต่ละประเด็นที่ต้องพัฒนาอันจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ดีของหอผู้ป่วย องค์กรพยาบาลและโรงพยาบาลต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2552). *การบริหารการพยาบาล โครงการสวัสดิการวิชาการ สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: ธนาเพลส.

เนตรชนก ศรีทุมมา, จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง และนงลักษณ์ จินตนาติก. (2558). คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล สังกัดโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 20(2), 344-359.

บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บดินทร์ วิจารณ์. (2549). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ปานดวงใจ ไทยดำรงเดช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความสามารถในการทำงานกับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราณี มีหาญพงษ์. (2557). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. ดุษฎีนิพนธ์พยาบาลศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2546). *ชุมชนพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พระราม 4 ปรีณตั้ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2551). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงานการพยาบาล. (2548). *หลักสูตรการบริหารการพยาบาลแนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

วิจารณ์ พานิช. (2550). *การจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://www.kmi.or.th/>.

- อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2556). *HA Update 2013*. นนทบุรี: หนังสืออติวัน.
- อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2557). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำหรับบริการสุขภาพ (Healthcare criteria for performance excellence)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/download/856300981051683/Baldrige%20Healthcare%20Criteria%202013%20OP%20to%207.5.docx>.
- American Organization of Nurse Executives. (2002). *Acute care hospital survey of RN vacancy rates*. Washington, DC: American Organization of Nurse Executives.
- Abdullah, M. M., B., & Tarib, J. J. (2012). The influence of soft and hard quality management practices on performance. *Asia Pacific Management Review*, 17(2), 177-193.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Boevink, A. (2009). *Shared transformational leadership and organization culture as predictors of a bank's financial performance*. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/59889/>.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Gowrisankaran, G., & Town, R. (1999). *Price, quality and competition in hospital markets*. Retrieved from <http://gateway.nlm.nih.gov/MeetingAbstracts/ma?f=102194761.html>.
- Han, S. S., Sohn, I. S., Gu, J. C., & Lee, S. C. (2007). A study on quality factors of health services on patient loyalty: Using SERVPERF scale. *Korea Journal of Quality Management*, 35(1), 61-72.
- Huang, C. L. (2011). The influence of knowledge management implementation on organizational performance at Taiwan-listed integrated circuit companies: Using intellectual capital as the mediator. *Journal of Global Business Management*, 7(2), 1-17.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Kieu, H. Q. (2010). *Leadership styles and organizational performance: A predictive analysis*. (Doctoral dissertation, University of Phoenix, United States - Arizona). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/853641823?accountid=42455> ProQuest Dissertations.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann, (online) (cited 2013 March 2) Available from EBSCO host database.
- Robbins, S. P. (1990). *Organizational theory, structure, design and application* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Sprinkler, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting, accounting. *Organizations and Society*, 28, 287-318.
- Tai, D. W-S., & Huang, C-E. (2007). The relationship between electronic business processes reengineering and organizational performance in Taiwan. *Journal of Academy of Business*, 10(2), 296-301.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review, 11*, 801-814.

Weldy, T. (2009). Learning organization and transfer: Strategies for improving performance. *The Learning Organization, 16*(1), 58-68.