

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐนี้ เป็น การวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับสมรรถนะของหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาล ในประเทศไทย ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาล คือ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และสังกัดของโรงพยาบาล โดยใช้

กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ทั่วประเทศ ที่มี ขนาด 100 เตียงขึ้นไป จำนวน 125 คน และผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชามา อย่างน้อย 1 ปี เป็นผู้ร่วมประเมิน จำนวน 500 คน จากสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดกระทรวงมหาดไทยและกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย มี 4 ประการ คือ

1. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม อายุ มีความแตกต่างกัน
2. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน
3. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกัน
4. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม สังกัดของโรงพยาบาล มีความแตกต่างกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม 1 ชุด ที่เปลี่ยนแปลงสรรพนามในข้อกระทงเพื่อ ใช้สอบถามบุคคล 2 กลุ่ม คือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลประเมินตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชาที่ประเมิน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของตน โดยแบบสอบถามสร้างจากผลการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐทั่วประเทศ ของอังคณา สุเมธสิทธิกุล (2539) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 9 ข้อ และ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล มี 78 ข้อ แบ่งเป็น สมรรถนะ 8 ด้าน คือ 1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2. สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน 3. สมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง 4. สมรรถนะด้านวิชาการ 5. สมรรถนะ ด้านการอำนวยการ 6. สมรรถนะด้านการควบคุม 7. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 8. สมรรถนะ ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

การตรวจสอบสำนวนการใช้ภาษาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน แล้วนำแบบสอบถามมาหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of alpha) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งชุดที่ถามหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเท่ากับ 0.97 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งชุดที่ถามผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งทางไปรษณีย์ ไปทั้งหมด 625 ฉบับ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 20 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนจำนวน 428 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 68.48

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>X</sup> ( Statistical Package for the Social Science ) คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของระดับคะแนนเฉลี่ย สมรรถนะด้วยวิธีการทดสอบ เชฟเฟ (Scheffe' method)

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่ประเมินตนเอง อายุ 51 ปีขึ้นไปมีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 75.5 และรองลงมาคือมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.8 โดยมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล 11 ปีขึ้นไปและ 1 - 5 ปี เป็นจำนวนมาก คิดเป็นร้อยละ 43.6 และ 41.6 ตามลำดับ ส่วนวุฒิการศึกษาสูงสุดนั้น วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีจำนวนเกินกว่าครึ่งหนึ่ง คือคิดเป็นร้อยละ 63.4 รองลงมาคือ ประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 25.7 และการศึกษาระดับปริญญาโทมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.9 สำหรับสังกัดของโรงพยาบาลหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.2 รองลงมา คือ สังกัดกระทรวงกลาโหม คิดเป็นร้อยละ 15.8 และมีรายได้สุทธิต่อเดือน 25,001 - 30,000 บาท และ 30,001 บาทขึ้นไปมีเป็นจำนวนมากคิดเป็นร้อยละ 49.5 และ 22.8 ตามลำดับ ส่วนสถานภาพสมรสคู่ มีจำนวนเกินกว่าครึ่งหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 66.3 และรองลงมาคือ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 24.8

1.2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ประกอบด้วยผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 26.9 และหัวหน้าหอผู้ป่วย คิดเป็นร้อยละ 73.1 โดยมีอายุ 41 - 50 ปี และ 51 ขึ้นไปจำนวนมาก คิดเป็นร้อยละ 49.5 และ 27.5 ตามลำดับ ในด้านประสบการณ์ในอาชีพพยาบาล 21 - 25 ปี และ 31 ปีขึ้นไปมีจำนวนมากคิดเป็นร้อยละ 30.3 และ 19.3 ตามลำดับ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป และ 1 - 5 ปี มีจำนวนมากคิดเป็นร้อยละ 43.7 และ 32.4 ตามลำดับ

และน้อยที่สุด 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.9 ส่วนประสบการณ์ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาลคนปัจจุบัน 1 - 5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากคิดเป็นร้อยละ 43.4 และ 38.8 ตามลำดับ ทางด้านวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมา ร้อยละ 19 มี วุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญา และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 5.5 สำหรับสังกัดของโรงพยาบาลนั้นกระทรวงสาธารณสุขมีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.2 รองลงมา คือ สังกัดกระทรวงกลาโหม คิดเป็นร้อยละ 17.1 ส่วนรายได้สุทธิต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท และ 15,001 - 20,000 บาท มีจำนวนมากคิดเป็นร้อยละ 38.2 และ 32.7 ตามลำดับ และระดับซี 7 มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 76.1 รองลงมาคือ ระดับซี 6 คิดเป็นร้อยละ 13.1

## ตอนที่ 2. สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

### 2.1 ระดับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล (จากตารางที่ 5)

#### 2.1.1 ระดับสมรรถนะตามการประเมินร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.33$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านจะพบว่า มี 2 สมรรถนะ ที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการ อำนวยการ ( $\bar{x} = 3.70$  3.68 ตามลำดับ) ส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย คือ สมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการและด้านการวางแผนกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.15$  2.92 และ 2.92 ตามลำดับ)

#### 2.1.2 ระดับสมรรถนะตามการประเมินตนเองของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยรวม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.91$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านจะ พบว่า สมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีถึง 6 สมรรถนะโดย 3 สมรรถนะแรก คือ สมรรถนะด้านการอำนวยการ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้าน ภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 4.25$  4.16 และ 4.02 ตามลำดับ) ส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มี 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านวิชาการและด้านการวางแผนกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.42$  และ 3.33 ตามลำดับ)

#### 2.1.3 ระดับสมรรถนะตามการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา ของหัวหน้ากลุ่มงานการ พยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับปาน ( $\bar{x} = 3.16$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านจะพบว่า สมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีอยู่ สมรรถนะเดียว คือ สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ( $\bar{x} = 3.52$ ) ส่วนสมรรถนะอื่น ๆ อยู่ใน ระดับปานกลาง โดยมีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย คือ สมรรถนะด้านการตลาด บริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง ด้านการวางแผนกลยุทธ์และด้านวิชาการ ( $\bar{x} = 2.97$  2.77 และ 2.73 ตามลำดับ)

2.1 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกันจะพบว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลประเมินสมรรถนะตนเองทั้งโดยรวมและรายด้านสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตารางที่ 13 ในภาคผนวก

2.2 เปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม อายุ พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีอายุแตกต่างกัน มีสมรรถนะโดยรวมตามการประเมินร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน แต่มีสมรรถนะรายด้าน ด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 6)

2.3 เปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน มีสมรรถนะโดยรวมและรายด้านตามการประเมินร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน

2.4 เปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม วุฒิการศึกษา พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะโดยรวมและรายด้าน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านวิชาการ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ ตามการประเมินร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 9)

2.5 เปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตามสังกัดของโรงพยาบาล พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อยู่ในสังกัดของโรงพยาบาลแตกต่างกัน มีสมรรถนะโดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่มีสมรรถนะรายด้าน ด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงตามการประเมินร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตารางที่ 11)

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จากการประเมินร่วมกันโดยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลประเมินตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.33$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกวรรณ จิตต์ตรีงาม (2539) ที่ศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าตนเองยังขาดความรู้ และประสบการณ์ ด้านการบริหาร ไม่ทราบบทบาทของตน ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองกษัตริย์ ศลโกสมและสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2535) ที่ศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ต้องการการศึกษาเพิ่มเติมทั้งด้านการบริหารงาน ด้านวิชาชีพ และด้านการวิจัยเพิ่มเติมในระดับมาก แสดงว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่ยังต้องการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

มีข้อสังเกตว่าเมื่อให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลประเมินตนเอง ปรากฏว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลให้คะแนนตนเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ทั้งคะแนนโดยรวมและเป็นรายด้าน (ตารางที่ 13 ในภาคผนวก ง) โดยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลประเมินสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ในระดับสูง เกือบทุกด้าน ยกเว้นสมรรถนะด้านวิชาการและด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินว่าสมรรถนะส่วนใหญ่ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเพียงด้านเดียวคือ ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินว่ามีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) พัฒน์ นาคฤทธิ์ (2540) และการศึกษาของ ดวงแข นาคะ (2537) และยังสอดคล้องกับการศึกษาต่าง ๆ ที่ผ่านมาของ Schrisheim and Kerr (1981); Lauder (1985); Brollier (1985); ศิริลักษณ์ สิวงค์แพทย์ (2531) อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์, 2534); จากผลการวิจัยที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า การให้บุคคลประเมินตนเองแล้ว มักให้คะแนนตนเองสูงกว่าที่ผู้อื่นประเมิน (Polit and Hunger, 1991; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538) ดังนั้นการจะประเมินบุคคล เพื่อให้ผลการประเมินมีความคลาดเคลื่อนหรือความลำเอียงน้อยที่สุด ควรให้บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายร่วมกันประเมิน (Noll, V., Scanal, D. and Noll, R., 1972)

และเมื่อพิจารณาคะแนนสมรรถนะที่ทั้งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกันว่าอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นคะแนนที่ต่ำกว่าสมรรถนะอื่น ๆ คือ สมรรถนะในด้านวิชาการ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ทองกษัตริย์ ศลโกสมและสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2535) ที่ศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ต้องการศึกษาด้านการวิจัยเพิ่มเติมในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของ สัจญลักษณ์ แยมวิบูล (2539) ที่พบว่า

การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนของหัวหน้าพยาบาลของศูนย์บริการสาธารณสุข อยู่ในระดับปานกลาง และ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทรรัตน์ ไตรย์ปักษ์ (2539) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นบางครั้ง เป็นการยืนยันอีกครั้งว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทั้งสองด้านนี้

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และสังกัดของโรงพยาบาล

2.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม อายุ จาก ผลการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะโดยรวมและเป็นรายด้านของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลไม่แตกต่างกัน ยกเว้น สมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงเพียงด้านเดียว ที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตาม อายุ มีความแตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อยู่ในกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อยู่ในกลุ่มอายุ 36 - 40 ปี (ตารางที่ 7) ที่เป็นเช่นนี้ เพราะหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่มีอายุมากขึ้นมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย (Graff and Street, 1965 อ้างถึงใน เสาวภา สีเหนียง, 2539) สอดคล้องกับการศึกษาของ Maslach (1982) ที่พบว่าการมีอายุมากขึ้นทำให้มีโอกาสได้ทำงานกับบุคคล หลาก ๆ ประเภท ได้ประสบปัญหาต่างๆมากมาย ทำให้มีความคิดและมองสิ่งต่างๆได้กว้างไกล ครอบคลุม และลึกซึ้ง อีกทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า จากการศึกษาที่มากกว่าผ่าน ประสบการณ์มากกว่าทำให้เกิดทักษะและทัศนคติในการมองได้กว้างกว่าและมองโลกในแง่ดี ทำให้สามารถ ยอมรับแนวคิดทางการตลาดที่พิจารณาแล้วว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ และผลดีต่อการบริการและการพัฒนา องค์การด้วย จึงยอมรับและปฏิบัติในจุดนี้ได้ชัดเจนกว่า อีกทั้งกลุ่มที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด มีถึงร้อยละ 76.2 และเป็นกลุ่มที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ถึงร้อยละ 75.2 โดยเป็นกลุ่มที่ได้รับแนวคิดทางการตลาดจากนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นต้น สังกัดของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่ จึงพบว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อยู่ในกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะในด้านนี้สูงกว่า

2.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตามประสบการณ์ ในตำแหน่ง จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งมีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สัญญลักษณ์ แยมวิบูล, (2539) ที่พบว่า หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน ปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ มธุรี วรวิเศษชา (2533) ที่พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่าจะมีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผน ด้านวัสดุอุปกรณ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งสามารถอธิบายผลการศึกษานี้ได้ว่า เป็นเพราะ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ศึกษานี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 76.2 ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การปฏิบัติงานในสังกัดเดียวกันทำให้มีโอกาสประชุมปรึกษาร่วมกันบ่อยครั้ง รวมทั้งการได้รับการนิเทศ งานเป็นประจำจากกองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีทั้งนักวิชาการและนักการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้เพิ่มพูนสมรรถนะต่าง ๆ อย่างทั่วถึง จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยโดยรวมของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่มีสมรรถนะโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

2.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำแนกตาม วุฒิการศึกษา จากผลการวิจัยนี้พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะโดยรวมและ รายด้าน ด้านวิชาการ ด้านการอำนวยการ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 คือ สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกัน หมายความว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะโดยรวม สมรรถนะด้าน การอำนวยการ ด้านภาวะผู้นำและด้านการวางแผนกลยุทธ์สูงกว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการ ศึกษาประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พัทธรินทร์ เพชรภาพ (2524) สอดคล้องกับการศึกษาของ วันเพ็ญ เลิศมงคลนาม (2529) และสอดคล้องกับการศึกษาของ พรทิพย์ อุ่นโกมล (2532) อ้างถึงใน เสาวภา สีเหนียง, 2539)

นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังพบว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาโทมีสมรรถนะด้านวิชาการสูงสุด รองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาปริญญา ตรีหรือเทียบเท่า และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญา มี สมรรถนะด้านวิชาการน้อยที่สุด (ตารางที่ 10) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา คำยาดิ (2538) ที่พบว่าอาจารย์พยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก มีผลผลิตทางวิชาการสูงกว่า อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้เพราะในหลักสูตรการศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ส่วนใหญ่จะ

เน้นการจัดการศึกษาด้านการวิจัยพร้อมทั้งการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และกระตุ้นให้เป็นผู้ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

นอกจากนั้นการมีวุฒิการศึกษาสูง ทำให้มีความรู้และสามารถประยุกต์องค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานและการตัดสินใจ ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สามารถนำกระบวนการคิด ด้านตรรกวิทยามาใช้ได้อย่างมีเหตุผล (รัตนา ทองสวัสดิ์, 2537) จึงทำให้ผู้ที่มียุติการศึกษามากกว่ามีสมรรถนะสูงกว่าผู้ที่มียุติการศึกษาน้อยกว่า

จึงสามารถสรุปได้ว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีสมรรถนะสูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาน้อยกว่า

2.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจำแนกตามสังกัดของโรงพยาบาล จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะโดยรวมของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลที่ต่างสังกัดกัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนการเปรียบเทียบสมรรถนะรายด้าน ด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ตารางที่ 12) โดยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลง สูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยและกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม วุติการศึกษามีความแตกต่างกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะกระทรวงสาธารณสุข ได้นำการจัดการคุณภาพในภาพรวม (TQM) และแนวคิดทางการตลาดไปใช้ในโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเพิ่มบรรยากาศการแข่งขันในการบริการ มีการปรับปรุงผลิตผลทางการบริการ เน้นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จัดให้มีการให้บริการที่สัมผัสกับผู้ใช้บริการโดยตรง (Front liner) และเพิ่มการแบ่งส่วนทางการตลาดในระยะยาว การได้รับแนวคิดและนำไปปฏิบัติทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีสมรรถนะด้านการตลาดบริการพยาบาลและการเปลี่ยนแปลงที่สูง

ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาถึงโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงมหาดไทยและกรุงเทพมหานครนั้น โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงมหาดไทยนั้นระบบการบริการจะเป็นหน่วยงานที่เน้นกฎระเบียบและวินัยอย่างเคร่งครัด (บุญเยี่ยม สาริมาณ, 2536) ทำให้การปฏิบัติงานต้องอยู่ในกรอบของกฎระเบียบตลอดเวลา เช่นเดียวกับโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาของ วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2538) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาลเป็นไปในแบบตั้งรับ - เฉื่อยชามากกว่าสังกัดอื่น ๆ อีกทั้งยังไม่ได้นำแนวคิดทางการตลาดและการแข่งขันไปใช้ในการจัดบริการ สิ่งเหล่านี้ น่าจะทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดดังกล่าวมีสมรรถนะด้านการตลาดบริการและการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข



## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลตามการประเมินตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะสมรรถนะด้านวิชาการและการวางแผนกลยุทธ์นั้น ผู้ประเมินทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน แสดงว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่ยังต้องการการพัฒนาสมรรถนะทั้งสองด้านนี้ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับผิดชอบ ควรได้นำผลการศึกษานี้ไปพิจารณาเพื่อจัดฝึกอบรม ดูงาน หรือจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยเสริมสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีอายุสูงกว่ามีสมรรถนะด้านการตลาดบริการและการเปลี่ยนแปลงมากกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีอายุน้อยกว่า ดังนั้นการจะพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีอายุน้อยให้มีสมรรถนะสูงขึ้น จึงน่าจะมีการจัดเตรียมโดยการจัดให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่อาวุโสกว่าและมีสมรรถนะสูงได้เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ของผู้ที่มีอายุน้อยกว่าหรือจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor Ship) คอยชี้แนะเป็นที่ปรึกษาได้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของรุ่นน้อง ๆ ต่อไป

3. จากผลการวิจัย พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีสมรรถนะในหลาย ๆ ด้านมากกว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า โดยเฉพาะสมรรถนะด้านวิชาการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน พบว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีสมรรถนะสูงที่สุด รองลงมาคือปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และอนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร เรียงตามลำดับ ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาที่จะส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลทุกท่านได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อยเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และต่อไปในอนาคตควรได้เพิ่มวุฒิการศึกษาสำหรับการกำหนดตำแหน่งสำหรับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลว่าควรได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อยต่อไป

4. จากผลการวิจัย พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลที่อยู่ในสังกัดที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านการตลาดบริการและการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยเฉพาะพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขนั้น มีสมรรถนะด้านการตลาดบริการและการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสังกัดอื่น ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาการบริการในโรงพยาบาลสังกัดต่าง ๆ น่าจะได้ส่งเสริมให้มีการเพิ่มหรือพัฒนาสมรรถนะด้านการตลาดบริการและการเปลี่ยนแปลง ทั้งของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและบุคลากรในทุกระดับเพื่อให้การให้บริการและการพัฒนาการบริการของ

องค์กรได้สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง โดยการจัดอบรม ดูงาน หรือจัดสัมมนา โดยเฉพาะการศึกษาดูงานจากโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เป็นแม่แบบ

### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. นำผลการศึกษาและเครื่องมือที่ได้ไปศึกษาและพัฒนาต่อ เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการวัดและประเมินเพื่อแต่งตั้งหรือปรับระดับแก้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต่อไป
2. นำผลการศึกษาไปทำการวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาบุคลากรพยาบาลในระดับบริหารทางการพยาบาลต่อไป