



การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้
The Position Succession Plan and the Preparation Needs in order to Become
a Head Nurse: the Perception of the Registered Nurses on Duty
at Bangkok Dusit Medical Services, Southern Thailand

ไสโตง สระรี พย.ม. (Saitong Saree, M.N.S, RN)¹

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย PH.D. (Phechnoy Singchungchai, PH.D., RN)²

ปราโมทย์ ทองสุข PH.D. (Pramote Thongsuk, PH.D, RN)³

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานและความต้องการการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้ เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจง คือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 169 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปเครซี และมอร์แกน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่พัฒนามาจากแนวคิดกระบวนการสืบทอดตำแหน่งของกริฟฟิธ กับโซเมสส์ และยิลจิริน แบบสอบถามมี 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไป 2) การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน และ 3) ความต้องการการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ .86 แบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ .96 และแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้ค่า KR-20 เท่ากับ .84 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=3.07, SD=0.55$) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 3 ด้าน คือ ด้านการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติ ($M=3.28, SD=0.49$) ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ($M=3.06, SD=0.66$) และด้านการนิเทศ การติดตาม และการประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง ($M=2.95, SD=0.69$) ส่วนด้านแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($M=2.95, SD=0.96$)

¹หัวหน้างานแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

เบอร์โทรศัพท์ 089-8797469, E-mail:phechnoy@gmail.com

²รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

³อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



2. พยาบาลวิชาชีพต้องการการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ร้อยละ 47.9 ส่วนวิธีการที่ต้องการให้โรงพยาบาลมีการเตรียมพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ การมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ร้อยละ 90.4 การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา ร้อยละ 82.7 และการมีคู่มือในการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ร้อยละ 82.1 อย่างไรก็ตามพยาบาลวิชาชีพมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการพยาบาลเฉพาะทางด้านคลินิก ร้อยละ 63.4 มากกว่าด้านการบริหารการพยาบาล ร้อยละ 35.1

ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารทางการพยาบาลใช้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการบริหารทางการพยาบาล และหาแนวทางพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารทางการพยาบาลต่อไป

คำสำคัญ: การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง, หัวหน้าพยาบาล, พยาบาลวิชาชีพ, กรุงเทพมหานคร

Abstract

The purposes of this descriptive research were to investigate the perception of registered nurses in terms of: a) the position succession plan for being a head nurse, and b) the needs for preparation to enter the head nurse position. Research was conducted into the private hospitals that are subsidiaries of the Bangkok Dusit Medical Services (BDMS) in Southern Thailand. Samples were selected using a purposive sampling method with professional nurses having three years or more of working experience. The sample size was determined by using the Krejcie and Morgan's table. The data were collected using a questionnaire developed from the concept of the position succession process by Griffith and Sonmez & Yilgin consisting of three parts: 1) general data, 2) perception of the position of head nurse succession plan, and 3) needs for preparation to enter the head nurse position. The quality of the instrument was tested by analyzing the content validity index (CVI) giving a value of 0.86; the reliability of the perception of the position succession plan was analyzed yielding the Cronbach's alpha coefficient of 0.96; and the KR-20 reliability coefficient was 0.84. The data were analyzed with descriptive statistics: frequency, percentage, mean, and standard deviation

1. The overall level of perception of position succession plan of the nurses was a high level ($M=3.07$, $SD=0.55$). When considering the perception of each dimension of the position succession plan, it was found that the score regarding the perception of position specifications and qualifications, the perception of the recruitment and selection

process, and the perception of the coaching and follow up of the position succession plan were at a high level as well ($M=3.28, SD=0.49$; $M=3.06, SD=0.66$; and $M=3.07, SD=0.55$, respectively). However, the score regarding the perception of the position succession development plan was at a moderate level ($M=2.95, SD=0.69$).

2. Among 47.9% of the registered nurses, wanted to prepare to enter the position of head nurse. The three most common methods of development of the succession plan were feedback system (90.4%), coaching and consulting (82.7%), and providing manual for the preparation (82.1%). However, in BDMS (southern Thailand private medical service) nurses would rather to become specialist nurses (63.4%) than to become administrative nurses (35.1%).

The results of this research provide basic information that nursing administrators can develop an effective position succession plan, especially for nurses who want to enter nursing administrative positions in the future.

Keywords: Position Succession Plan, Head Nurses, Registered Nurses, Bangkok Dusit Medical Services

บทนำ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ถือเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของผู้บริหารการพยาบาล (Goudreau & Hardy, 2006; Weiss & Drake, 2007) เป็นการวางแผนด้านกำลังคนโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการหน่วยงานและการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติและการบริหารงาน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ถือว่าเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีกลยุทธ์ที่ดี เพราะการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานด้านต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่จะเข้ามาบริหารงานมีการพัฒนาตัวเอง และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Cadmus, 2006) ในปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทางการพยาบาลได้เข้าสู่องค์กรเอกชนเพิ่มขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอัตราการลาออกก็มากขึ้น ทำให้สูญเสียพยาบาล ออกจากระบบบริการสุขภาพ พบว่า ปี พ.ศ.2538 และปี พ.ศ.2548 พยาบาลวิชาชีพ มีระยะเวลาทำงานในงานบริการสุขภาพเฉลี่ยเพียงคนละ 22.5 ปีเท่านั้น และมีอัตราการสูญเสียร้อยละ 4.45 ต่อปีหนึ่งในสาเหตุสำคัญของการออกจากวิชาชีพก็คือการขาดความก้าวหน้าในการทำงาน (วิจิตร ศรีสุพรรณ และ กฤษดา แสงดี, 2555) สำหรับบุคลากรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนพบว่า มีการลาออกหรือมีความตั้งใจที่จะออกจากราชการอย่างต่อเนื่องในอัตราที่สูง (สุรีย์ ท้าวคำลือ และพนิดา ตามาพงษ์, 2550)



กล่าวว่า พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนเคยเปลี่ยนสถานที่ทำงานถึงร้อยละ 58.82 และมีแผนการที่จะลาออกจากงานปัจจุบันร้อยละ 48.32 นอกจากนี้ยังมีการศึกษาโอกาสในการสูญเสียกำลังคนของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 75 มีความตั้งใจที่จะลาออกภายใน 5 ปี เพื่อเปลี่ยนอาชีพไปประกอบอาชีพอื่นโดยมีสาเหตุมาจากความเบื่อหน่ายในวิชาชีพพยาบาล จะเห็นได้ว่าพยาบาลที่เข้าสู่โรงพยาบาลเอกชนยังต้องการความมั่นคงและขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้มีการพัฒนาตนเอง และต้องการการมีโอกาสดำเนินงานในวิชาชีพหากองค์กรสามารถหาโอกาสพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคงอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำทางการแพทย์พยาบาล จากการทบทวนการวิจัยการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างาน พบว่า ประเทศไทยยังขาดงานวิจัยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำทางการแพทย์พยาบาล มีเพียงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเอกชนอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชน (ดิลก ถือกกล้า, 2550) เช่น วิศวกรรม พนักงานธนาคาร แต่ในต่างประเทศ การศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการแพทย์กำลังเป็นที่สนใจมากขึ้น (Griffith, 2012) ดังนั้นการแสวงหาข้อเท็จจริงจากการวิจัยในเรื่องการเตรียมการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเป็นส่วนหนึ่งในการเตรียมความพร้อมของพยาบาลให้มีความก้าวหน้า และเป็นการเพิ่มภาพพจน์วิชาชีพพยาบาล เป็นการเปิดโอกาสให้พยาบาลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพพยาบาลอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการรักษาพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานของโรงพยาบาลเอกชนเครือข่ายกรุงเทพมหานครอุตสาหกรรมภาคใต้ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
2. เพื่อศึกษาความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเครือข่ายกรุงเทพมหานครอุตสาหกรรมภาคใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนเครือข่ายกรุงเทพมหานครอุตสาหกรรมภาคใต้ 4 โรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพหัวหิน โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต และโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ เลือกตัวอย่างแบบเจาะจง คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากุล, 2547) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 169 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้

วิจัยสร้างขึ้นโดยบูรณาการจากกรอบแนวคิดของ กริฟฟิธ (Griffith, 2012) กับโซเมสส์และยิลจิริน (Sonmez & Yilgin, 2006) ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ .86 และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง .96 และหาค่าสัมประสิทธิ์ KR-20 ในส่วนของความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานพยาบาลวิชาชีพ เท่ากับ .84 วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไป พบว่าพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 97.6 มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปีมากที่สุด ร้อยละ 55.0 รองลงมา 20-30 ปี ร้อยละ 42.0 อายุเฉลี่ย 31 ปี ($SD=4.58$) สถานภาพโสดและสมรสใกล้เคียงกัน ร้อยละ 51.5, 43.8 ตามลำดับ ระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 7-10 ปีมากที่สุด ร้อยละ 40.2 รองลงมา 3-6 ปี ร้อยละ 35.0 อายุการทำงานเฉลี่ย 8 ปี มีประสบการณ์การทำงานทางด้านคลินิกในโรงพยาบาลปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 50.9 รองลงมา อยู่ในช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 41.8 เฉลี่ย 5.9 ปี ด้านการอบรม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 73 ผ่านการอบรมหลักสูตรหรือโปรแกรมด้านการบริหารการพยาบาล
2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพต่อการรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน โดยรวมและรายด้าน (n=169)

การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน	<i>M</i>	<i>SD</i>	ระดับ
1. ด้านการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติ	3.28	0.49	มาก
2. ด้านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก	3.06	0.66	มาก
3. ด้านแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	2.95	0.69	ปานกลาง
4. ด้านการนิเทศติดตามและประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน	3.07	0.55	มาก
รวม	3.07	0.55	มาก

จากตาราง 1 พบว่า การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=3.07$, $SD=0.55$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง ($M=2.95$, $SD=0.69$)



ด้านที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดคือ ด้านการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติของหัวหน้างาน ($M= 3.28, SD= 0.49$) รองลงมา คือ ด้านนิเทศการติดตามและการประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน ($M=3.07, SD=0.55$) ด้านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ($M= 3.06, SD= 0.66$) และด้านแนวทางการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง ($M=2.95, SD=0.69$) ตามลำดับ

3. ความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพ

ตาราง 2 จำนวน ร้อยละ ของพยาบาลวิชาชีพที่มีความต้องการการเตรียมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน ($n=169$)

ความต้องการเตรียมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต้องการการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	81	47.9
2. ต้องการให้โรงพยาบาลส่งอบรมหลักสูตรการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	130	77.3
3. ต้องการมีพี่เลี้ยงเป็นพยาบาลหัวหน้างานอาวุโสเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง	139	82.7
4. ต้องการให้มีคู่มือในการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	138	82.1
5. ต้องการให้โรงพยาบาลมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ที่เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	152	90.4
6. ต้องการพัฒนาตนเองด้านการบริหารทางการพยาบาลเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	124	73.8
7. ต้องการให้โรงพยาบาลสนับสนุนทุนเพื่อการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	132	79.0
8. ประเภทของหลักสูตรการบริหารที่ต้องการให้สนับสนุนทุนการศึกษา		
หลักสูตร 4 เดือน	104	63.4
หลักสูตรปริญญาโท	58	35.3
อื่นๆ	2	1.2
9. ต้องการให้จัดโปรแกรมการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	162	100.0
ต้องการเพียง 1 โปรแกรม	37	22.8
ต้องการมากกว่า 1 โปรแกรม	125	77.1
10. ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความเชี่ยวชาญทางการพยาบาล		
ด้านการบริหารการพยาบาล	58	35.1
ด้านการพยาบาลเฉพาะทาง	95	57.5
ทั้ง 2 ด้าน	9	5.4
ด้านอื่นๆ	3	1.8

จากตาราง 2 พบว่า พยาบาลวิชาชีพร้อยละ 47.9 มีความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน แต่ร้อยละ 73.8 มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการบริหารการพยาบาล ส่วนวิธีที่ต้องการให้โรงพยาบาลเตรียมพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน คือ ร้อยละ 90.4 ต้องการให้มีระบบของการให้ข้อมูล

ย้อนกลับ (Feedback) ร้อยละ 82.7 ต้องการให้มีพยาบาลหัวหน้างานอาวุโสเป็นที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และปรึกษา ร้อยละ 82.1 ต้องการให้มีคู่มือในการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ด้านทุนสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ร้อยละ 79.0 ต้องการให้โรงพยาบาลสนับสนุนทุนเพื่อการเตรียมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ร้อยละ 77.3 ต้องการให้โรงพยาบาลส่งอบรมหลักสูตรการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ด้านประเภทของหลักสูตรการบริหารการพยาบาลที่ต้องการทุนสนับสนุน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.4 ต้องการทุนสนับสนุนหลักสูตรการบริหาร 4 เดือน และร้อยละ 35.3 ต้องการทุนหลักสูตรปริญญาโทการบริหาร ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางการพยาบาล ร้อยละ 57.5 ต้องการพัฒนาตนเองด้านการพยาบาลเฉพาะทาง ร้อยละ 35.1 ต้องการพัฒนาตนเองด้านการบริหารทางการพยาบาล

อภิปรายผล

พยาบาลวิชาชีพทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 97.6 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปีมากที่สุด ร้อยละ 55.0 อายุเฉลี่ย 31.5 ปี กลุ่มตัวอย่างต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ร้อยละ 52.1 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างนี้สามารถเป็นผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานได้ สามารถนำความรู้ทางการพยาบาลมาประยุกต์ใช้งานเชิงวิชาการและเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ร่วมตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีคุณสมบัติที่จะเป็นพยาบาลระดับชำนาญการ (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS), 2549; อูษา สุวรรณเพชร, 2546) ในการพัฒนาตนเองพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการอบรมด้านการบริหารทางการพยาบาล ร้อยละ 73.9 (1 หลักสูตร ร้อยละ 52.0 และมากกว่า 1 หลักสูตร ร้อยละ 48.0) ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติพยาบาลวิชาชีพที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีความรู้และทักษะทางการพยาบาลรอบด้าน (Valentine, 2002)

ส่วนการรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=3.07$, $SD=0.55$) เมื่อพิจารณาการรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นรายด้าน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยในระดับมากอยู่ 3 ด้าน คือการรับรู้ด้านการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้างาน ($M=3.28$, $SD=0.49$) การรับรู้ด้านการสรรหา และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ($M=3.06$, $SD=0.66$) และการรับรู้ด้านการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง ($M=3.07$, $SD=0.55$) เนื่องจากโรงพยาบาลที่ศึกษามีการบริหารงานเชิงรุกเพื่อพัฒนา และเตรียมกำลังคนในการเป็นผู้บริหารในอนาคต การพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีการทบทวนทุกปี (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS), 2549) ซึ่งการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม และประเมินศักยภาพของผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารอย่างเป็นระยะและต่อเนื่อง องค์กรใดมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Cadmus, 2006) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารทางการพยาบาล (Goudreau & Hardy, 2006; Weiss & Drake, 2007) และเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนบุคลากรในองค์กรโดยการ



เตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรของหน่วยงานก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการแต่งตั้งเพื่อทดแทนตำแหน่งผู้บริหารอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุ การโอนย้าย การลาออก ฯลฯ เป็นต้น เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องยิ่งขึ้น (นฤพล กาญจนวิบูลย์, 2541) ด้านคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้างาน ต้องเป็นผู้ชอบสอนงาน นิเทศงาน และเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาแก่บุคคลอื่น (McCallin & Frankson, 2010) การนิเทศงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเป็นหัวหน้างานเพราะทำให้เชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น (McNally & Lukens, 2006) นอกจากนี้ สุพิมพา วัฒนสังขโสภณ (2548) ได้ระบุถึงลักษณะงานของหัวหน้างานว่าเป็นผู้นิเทศ ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงาน หัวหน้างานควรมีทักษะในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงระบบการดูแลได้อย่างรวดเร็วตามสภาพของผู้รับบริการ ทั้งหมดนี้ถือเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร (Huston, 2008) ด้านนโยบายการสรรหาและคัดเลือกในโรงพยาบาลเอกชน แนวทางการสรรหาหัวหน้างานเป็นการสรรหาภายใน และมีการระบุตัวบุคคลไว้แล้ว จึงไม่ได้มีการประกาศอย่างเปิดเผย เนื่องจากคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ธงชัย สันติวงศ์ (2546) ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้พนักงานรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์เข้ามาร่วมโครงการนั้น จะต้องมีการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคคลที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความลำเอียงหรือไม่เป็นธรรม นอกจากนี้ สนั่นเถาขารี (2554) ยังได้ระบุว่าการวางแผนกำลังคนควรมีการประเมินความพร้อมทั้งปริมาณและคุณสมบัติว่ามีความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วางแผนในการจัดสรรกำลังคนให้พร้อมกับความต้องการขององค์กร

ส่วนการรับรู้ด้านแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง ($M=2.96$, $SD=0.69$) เนื่องจากว่าองค์กรสื่อสารการรับสมัครตำแหน่งหัวหน้างานเป็นแบบการจัดสรรภายใน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สุพิมพา วัฒนสังขโสภณ (2548) พนักงานมีการรับรู้ความก้าวหน้าในวิชาชีพในระดับปานกลาง องค์กรจึงต้องมีแนวทางในการสร้างการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพรวมถึงนโยบายการสืบทอดตำแหน่ง และแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมากขึ้นของ ธงชัย สันติวงศ์ (2546) ระบุว่ากรอบรูปและการพัฒนาคือขั้นตอนที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ความสามารถตลอดจนความชำนาญและช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้า และก้าวหน้าโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แผนการเตรียมผู้นำทางการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีการเตรียมการพัฒนาอย่างน้อย 5 อย่างด้วยกันคือ 1) การเตรียมพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) มีข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนา 3) การสื่อสารแบบเชิงบวก 4) การมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่ท้าทายซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะของผู้นำ และ 5) ต้องมีเวลาในการเตรียมการพัฒนาบุคลากรที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งหัวหน้างานอย่างเหมาะสม (Reid & Gilmour, 2009)

ด้านความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน เครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า มีพยาบาลวิชาชีพเพียง ร้อยละ 47.9 ที่ต้องการการเตรียมเข้าสู่หัวหน้างาน อดิปรายได้ว่า สัดส่วนอายุของกลุ่มตัวอย่างช่วง 20-30 ปี และ 31-40 ปี ใกล้เคียงกัน อายุเฉลี่ย 31 ปี ($SD=4.58$) เป็นช่วงที่เริ่มมุ่งพัฒนางานการพยาบาลด้านคลินิก ยังไม่คำนึงถึงการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อูซา สุวรรณเพชร (2546) ว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี ควรได้รับการเสริมความรู้และฝึกทักษะด้านการปฏิบัติการพยาบาล อบรมหรือประชุมวิชาการระยะสั้น อบรมการพยาบาลเฉพาะทาง การทำงานเป็นทีม การสอน การนิเทศ และติดตามงาน การบริหารจัดการ การสื่อสาร การตัดสินใจและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความต้องการพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญทางการพยาบาล ซึ่งต้องการพัฒนาตนเองด้านการพยาบาลเฉพาะทาง (ร้อยละ 57.5) มากกว่าด้านการบริหารทางการพยาบาล (ร้อยละ 35.1) และในส่วนของวางแผนเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 73.8 ต้องการให้มีการวางแผนพัฒนาผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานที่ชัดเจนโดยให้ทางโรงพยาบาลส่งอบรมหลักสูตรด้านการบริหารเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ดังที่วาเลนไทน์ (Valentine, 2002) กล่าวว่าผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีความรู้และทักษะทางการพยาบาลรอบด้าน เมื่อพิจารณาถึงความต้องการสนับสนุนด้านทุนการศึกษาหลักสูตรการบริหารการพยาบาล พบว่า พยาบาลส่วนใหญ่ร้อยละ 63.4 ต้องการให้สนับสนุนทุนหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระยะสั้น 4 เดือน มากกว่าหลักสูตรระดับปริญญาโท (ร้อยละ 35.3) อาจจะเป็นเรื่องของการจัดสรรเวลาที่ไม่เอื้ออำนวยในการศึกษาที่ต้องใช้เวลาอันยาวนานด้วยภาระงาน และครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ ส่วนใหญ่จึงต้องการพัฒนาตนเองด้วยหลักสูตรระยะสั้น แต่ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานได้

การนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารทางการพยาบาลควรทบทวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานในโรงพยาบาลเอกชน ด้านแนวทางการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพได้รับรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลรวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ
2. การดำเนินงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการสื่อสารเชิงนโยบาย และมีการประกาศอย่างชัดเจน รวมถึงทบทวน การประเมินผล และการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารงานทางการพยาบาลเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ



เอกสารอ้างอิง

ดิลก ถือกกล้า. (2550). รายงานผลการสำรวจการนำระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

(Succession Plan). สืบค้นเมื่อ 3 พ.ย. 2555 จาก www.consultthai.com.

ธงชัย สันติวงศ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง จำกัด.

นฤบล กาญจนวิบูลย์. (2541). การวางแผนกำลังคน: ศึกษาเฉพาะกรณีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS). (2549). BDMS Core Competency. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาลกรุงเทพ.

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากุล. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไออินเตอร์มีเดีย จำกัด.

วิจิตร ศรีสุพรรณ และกฤษฎา แสงวดี. (2555). ข้อเสนอเชิงนโยบายในการแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย. วารสารสภาการพยาบาล, 27(1): 5-12.

สนั่น เกาชาลี. (2554). การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน (Career Development). การรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป. วารสารกองการพยาบาล, 36(2): 15-26. สืบค้นเมื่อ 30 ต.ค. 2555 จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php>

สุพิมพา วัฒนสังข์โสภณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรีและฝ่ายปฏิบัติการเครือข่าย (เขต 1 ภาค 4). สารนิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (วิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สุรีย์ ท้าวคำลือ และพนิดา ตามาพงศ์. (2550). ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วารสารพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 1(1): 93.

อุษา สุวรรณเพชร. (2546). รูปแบบบัณฑิตวิชาชีพการพยาบาล. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

Cadmus, E. (2006). Succession Planning: Multilevel Organizational Strategies for the New Workforce. *Journal of Nursing Administration*, 36(6): 298-303.

Huston, C. (2008). Preparing Nurse Leaders for 2010. *Journal of Nursing Management*, 16: 905-911.



- Goudreau, K. A., & Hardy, J. (2006). Succession Planning and Individual Development. **Journal of Nursing Administration**, 36(6): 313-318.
- Griffith, M. (2012). Effective Succession Planning in Nursing: A Review of the Literature. **Journal of Nursing Management**, 20: 900-911.
- McCallin, A. M., & Frankson, C. (2010). The Role of the Charge Nurse Manager: A Descriptive Exploratory Study. **Journal of Nursing Management**, 18: 319-325.
- McNally, K., & Lukens, R. (2006). Leadership Development: An External-Internal Coaching Partnership. **Journal of Nursing Administration**, 36(3): 155-161.
- Reid, J., & Glimour, D. (2009). Succession Planning: Out with the Old and in with the New, or a Tool for Organizational Success?. **Journal of Perioperative Practice**, 19(1): 2.
- Sommez, B., & Yildirim, A. (2009). What are the Career Planning and Development Practices for Nurse in Hospitals? Is there a Difference between Private and Public Hospitals?. **Journal of Clinical Nursing**, 18: 3461-3471.
- Valentine, S. O. (2002). Nursing Leadership and the New Nurse. **Journal of Undergraduate Nursing Scholarship**. Retrieved from <http://juns.arizona.edu/article/Fall%202002/Valentine.htm>.
- Weiss, L. M., & Drake, A., (2007). Nursing Leadership Succession Planning in Veterans Health Administration: Creating a Useful Database. **Journal of Nursing Administration**, 31(1): 33-35.