

รายงานวิจัย

Research Articles

การถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรมวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย Transfer of Learning After Training on Succession Planning for the Position of Ward Head

กิตติยากร สร้อยนาค* เพชรสุนีย์ ทังเจริญกุล[†] อภิรดี นันทศุภวัฒน์[‡]
Kittiyakon Soinak Petsunee Thungjaroenkul[†] Apiradee Nantsupawat[‡]*

*ห้องผู้ป่วยหนักอายุรกรรม 3 โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก 65000

*Medical Intensive Care Unit 3, Buddhachinaraj Phitsanulok Hospital, 65000

[†]หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

[‡]Master's Thesis of Nursing Science Program in Nursing Administration, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

[‡]คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 50200

[‡]Faculty of Nursing, Chiang Mai University, 50200

Corresponding author e-mail address: petsunee@gmail.com

Received: February 21, 2025

Revised: April 21, 2025

Accepted: August 7, 2025

Abstract

Succession planning training consumes a substantial amount of time and budget. Therefore, hospitals expect that head nurse who have completed training programs will be able to transfer the learned knowledge to their duties. This descriptive study aimed to explore the level of learning transfer in a succession planning program and the related factors. The population consisted of 37 head nurses who completed a succession planning program and had between 6 months and 5 years of experience in a head nurse position. The research instruments consisted of a questionnaire on learning transfer in a succession planning program and had a reliability value of 0.80, and an interview guide related to the factors associated with transfer of learning in a succession planning program. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and qualitative data were analyzed by content grouping. The results showed that 45.9% of head nurses had a high level of learning transfer, whereas the remaining had learning transfer at levels of quite low. Factors related to learning transfer were training format, successor characteristics and work environment. Based on the findings of this study, nursing managers can design activities that support the transfer of learning into head nurses' practice.

Keywords: ward head, succession planning, transfer of learning, nursing

Buddhachinaraj Med J 2025;42(2):131-42.

บทคัดย่อ

การอบรมวางแผนสืบทอดตำแหน่งใช้เวลาและงบประมาณมากจึงคาดหวังว่าผู้ที่ผ่านการอบรมสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ การวิจัยแบบพรรณนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาในหัวหน้าหอผู้ป่วย 37 คนที่ผ่านการอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย 6 เดือนถึง 5 ปี เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.80 และแนวคำถามปัจจัยที่ส่งเสริมให้ถ่ายโอนการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดกลุ่มเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่าร้อยละ 45.9 ของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ในระดับมาก ที่เหลืออยู่ในระดับค่อนข้างน้อย โดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ คือ รูปแบบการฝึกอบรม คุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่ง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผลการศึกษานี้ไปออกแบบกิจกรรมที่สนับสนุนให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติได้

คำสำคัญ: หัวหน้าหอผู้ป่วย, การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง, การถ่ายโอนการเรียนรู้, พยาบาล
พุทธชินราชเวชสาร 2568;42(2):131-42.

บทนำ

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการประสานงานกับทีมพยาบาลและทีมสหวิชาชีพ จัดระบบบริการพยาบาลในหน่วยงานให้มีความคล่องตัวต่อการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ รวมทั้งบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย¹ ทั้งนี้ในแต่ละปีจะมีผู้เกษียณอายุ ผู้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น หรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยลาออกจากงานและคัดเลือกคนใหม่มาเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้นหลายโรงพยาบาลในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพที่จะมาเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่โดยการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในอนาคตและบรรจุแต่งตั้งเมื่อมีตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าง ซึ่งเรียกกระบวนการดังกล่าวนี้ว่า “การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง”²

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการเตรียมบุคลากรที่มีสมรรถนะ คุณสมบัติ และมีศักยภาพในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์เพื่อทดแทนตำแหน่งเดิม ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การคัดกรองผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมินตำแหน่ง

หัวหน้าหอผู้ป่วย 2) การประเมินผู้เข้ารับการประเมิน 3) การรายงานผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความเห็นชอบ 4) การกำหนดตัวบุคคลที่จะมาทดแทน 5) การพัฒนาบุคคลที่จะมาทดแทน และ 6) การแต่งตั้งบุคคลที่มาทดแทนให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร¹ ทั้งนี้ในขั้นการพัฒนาผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีทั้งการสอนจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยและการให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จะเห็นได้ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างมากในการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเพราะมีประโยชน์ในการช่วยเพิ่มสมรรถนะด้านการบริหารงานของบุคคลก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยมีผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่เข้าโปรแกรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีทักษะในการสื่อสาร การวางแผน และการทำงานในตำแหน่งบริหาร² อีกทั้งมีผลการศึกษาที่พบว่าโปรแกรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 6 เดือนส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพที่เข้าโปรแกรมมีคะแนนทักษะภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น³ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารและช่วยให้บุคลากรคงอยู่ในงานจากการรับรู้ว่าตนเองมีความก้าวหน้าในงานและการพัฒนาตัวเองในองค์กร⁴ แต่การดำเนินโครงการ

วางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องใช้เวลาและงบประมาณสูง ดังนั้นโรงพยาบาลจึงคาดหวังว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ ในโครงการไปสู่การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ การถ่ายโอนการเรียนรู้ (transfer of learning) คือ ผลลัพธ์ของการประยุกต์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานจริง⁵ ดังนั้นการถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรมวางแผนสืบทอดตำแหน่งในหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นผลลัพธ์ของการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการทบทวนผลการวิจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางปฏิบัติทั่วไป (การรักษารอคเบื้องต้น) พบว่าส่วนใหญ่รับรู้การถ่ายโอนการเรียนรู้ในระดับมาก⁶ นอกจากนี้ผลการศึกษากการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 10 หลักสูตรพบว่าส่วนใหญ่รับรู้ว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้ในระดับมาก⁷ อีกทั้งผลการศึกษากการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมความรู้ทักษะตามแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ พบว่าส่วนใหญ่รับรู้ว่าการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ช่วยให้เกิดคุณภาพในการรักษาพยาบาลดีขึ้น⁸ เพราะพยาบาลวิชาชีพได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น⁹ ซึ่งการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการอบรมจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นกับ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมที่มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องที่อบรมมาก่อนจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นจะทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้มากเช่นกัน¹⁰ 2) ปัจจัยคุณลักษณะของผู้รับการอบรม เช่น ผู้รับการอบรมเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานด้วย

ความรู้ทักษะและทัศนคติใหม่ที่ได้รับจากการฝึกอบรม จะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การทำงานจริง¹⁰ และ 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในงาน เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ให้ความรู้มาใช้ในการทำงาน¹¹ หรือเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนการทำงาน แสดงความคิดเห็นและสนับสนุนให้ให้ความรู้และทักษะใหม่มาใช้¹⁰ ทั้งนี้ แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพในระดับต่าง ๆ แต่ยังไม่มีการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการอบรมวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วยและยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบริบทของโรงพยาบาลนี้ การศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการถ่ายโอนการเรียนรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรมวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งคาดว่าผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถนำผลการศึกษาไปวางแผนในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในรุ่นต่อไป

วัสดุและวิธีการ

การศึกษาแบบพรรณนา (descriptive research) ครั้งนี้ศึกษาในพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยระหว่าง 6 เดือนถึง 5 ปีและผ่านโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก จำนวน 37 คน โดยทั้ง 37 คนจะถูกเก็บข้อมูลการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยใช้แบบสอบถาม นอกจากนี้จะสุ่มเลือก 12 คนจาก 37 คนเพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีสุ่มเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 2 คนต่อ 1 กลุ่มงานของโรงพยาบาล ซึ่งในโรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลกประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานอายุรกรรม, กลุ่มงานศัลยกรรม, กลุ่มงานออร์โธปิดิกส์, กลุ่มงานสูติ-นรีเวช, กลุ่มงานกุมารเวชกรรม และกลุ่มงานโสต ศอ นาสิก จักษุ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือแรก คือ 1) แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) ข้อมูล

ส่วนบุคคล และ (2) แบบสอบถามการถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยข้อคำถามในแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามการถ่ายโอนการเรียนรู้ของณัฐวรรณ เมษฐากานนท์⁶ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ลักษณะแบบวัดเป็นมาตราวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ การคิดคะแนนการถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งใช้วิธีการหาค่าผลรวมของคะแนนและแปลผลคะแนนเป็น 4 ระดับ โดยใช้หลักการอิงเกณฑ์ (norm reference) ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

ต่ำกว่าค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ 25.00 การถ่ายโอนการเรียนรู้
อยู่ในระดับน้อยมาก

อยู่ระหว่างค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ 25.00-49.99 การถ่ายโอน
การเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย

อยู่ระหว่างค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ 50.00-74.99 การถ่ายโอน
การเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก

อยู่ระหว่างค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ 75.00 ขึ้นไปการถ่ายโอน
การเรียนรู้ในระดับมาก

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ประกอบด้วยอาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาล รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และหัวหน้างาน การพยาบาลผู้ป่วยหนักตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามแนวคิดการถ่ายโอน การเรียนรู้ของ Xiao⁵ และได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ กับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย น้อยกว่า 6 เดือนหรือนานกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคได้ค่า เท่ากับ 0.80

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เครื่องมือที่สอง คือ 2) แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถาม ปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอน การเรียนรู้หลังการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย 10 ข้อ เช่น คำถามว่า “มีปัจจัยอะไรที่ช่วย สนับสนุนให้ตัวท่านสามารถถ่ายโอนความรู้หรือทักษะ

ที่ได้รับจากการอบรมในโครงการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งฯ มาใช้ในการทำงานจริง”

หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ตามเอกสารเลขที่ 089/2567 วันที่รับรอง 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 และขออนุมัติการทำวิจัยจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาล พุทธชินราช พิษณุโลก ตามเอกสารเลขที่ 082/2567 วันที่รับรอง 19 สิงหาคม พ.ศ. 2567 ผู้วิจัยแจกและ เก็บแบบสอบถามผ่านผู้ประสานงานกลุ่มการพยาบาล ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 37 ฉบับ (ร้อยละ 100) ส่วนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้โทรศัพท์นัดหมายวัน/เวลา/ สถานที่ในการเก็บข้อมูลล่วงหน้า และในวันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยขออนุญาตบันทึกเสียง และจดบันทึกในระหว่างการสัมภาษณ์ แต่ละราย สัมภาษณ์ 1 ครั้ง ครั้งละ 20-30 นาที ดำเนินการเช่น นี้จนครบ 12 คน การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลนำเสนอ เป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามการถ่ายโอน การเรียนรู้ในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนำมา วิเคราะห์โดยการหาค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์เชิง เนื้อหาและจัดหมวดหมู่เนื้อหา

ผลการศึกษา

พยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และผ่านโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีจำนวน 37 คน เป็นเพศหญิง 36 คน (ร้อยละ 97.3) มีอายุ ระหว่าง 45-49 ปี 17 คน (ร้อยละ 46) สถานภาพสมรส คู่ 31 คน (ร้อยละ 83.7) ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี 21 คน (ร้อยละ 56.8) ระยะเวลา ดำรงตำแหน่งหัวหน้า 1-2 ปี 19 คน (ร้อยละ 51.4) ดูรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เข้าอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (n = 37)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (ร้อยละ)
เพศ	
หญิง	36 (97.3)
ชาย	1 (2.7)
อายุ (ปี)	
40-44	2 (5.4)
45-49	17 (46.0)
50-54	12 (32.4)
55-59	6 (16.2)
ค่าเฉลี่ย $\pm$ SD = 50.3 $\pm$ 4.38, ค่าต่ำสุด = 44, ค่าสูงสุด = 59	
สถานภาพสมรส	
โสด	4 (10.8)
คู่	31 (83.8)
หย่า/หม้าย	2 (5.4)
ระดับการศึกษา	
ปริญญาตรี	21 (56.8)
ปริญญาโท	16 (43.2)
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้า (ปี)	
0-1	10 (27.0)
1-2	9 (24.3)
2-3	4 (10.8)
3-5	14 (37.8)
> 5	0
ค่าเฉลี่ย $\pm$ SD = 2.86 $\pm$ 1.58, ค่าต่ำสุด = 1, ค่าสูงสุด = 5	
ปี พ.ศ. ที่เข้าอบรมโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	
2560	1 (2.7)
2561	14 (37.8)
2562	4 (10.8)
2563	3 (8.1)
2564	5 (13.5)
2565	6 (16.2)
2566	4 (10.8)
ปี พ.ศ. ที่เริ่มดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย	
2562	10 (27.0)
2563	4 (10.8)
2564	4 (10.8)
2565	9 (24.3)
2566	10 (27.0)

SD: standard deviation (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

ผลการศึกษาการถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรม การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ผ่านการอบรมโครงการวางแผน สืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ถ่ายโอนการ เรียนรู้หลังการอบรมระดับมาก 17 คน (ร้อยละ 45.9) ได้ถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรมระดับค่อนข้างมาก 2 คน (ร้อยละ 5.4) ได้ถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรม ระดับค่อนข้างน้อย 10 คน (ร้อยละ 27) และได้ถ่ายโอน การเรียนรู้หลังการอบรมระดับน้อย 8 คน (ร้อยละ 21.6)

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ โครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก จากการสัมภาษณ์ สรุปแยกเป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ รูปแบบการฝึกอบรม คุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่ง และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบการฝึกอบรม พบ 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นแรก คือ การจัดให้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ จริงและการสอนเนื้อหาที่สอดคล้องกับการทำงาน ในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการจัดให้ฝึกปฏิบัติ ในสถานการณ์จริงได้ จัดให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ฝึก การจัดอัตรากำลัง ฝึกการนิเทศ ฝึกวิเคราะห์ปัญหา และทำโครงการพัฒนางาน ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง เข้าใจปัญหาในหน่วยงานของตนเองและเรียนรู้จากการ ได้ทดลองจริงได้ดียิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“เค้าอบรมให้ฝึกจัดอัตรากำลัง ถ้าเราได้ฝึกลองทำ ก็จะทำให้เราเหมือนเรียนรู้ไปด้วย” (head nurse 1)

“เค้าก็จะมอบหมายให้ทำโครงการ อย่างโครงการ พัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพอย่างนี้จะให้ความรู้ แล้วก็ถ้าเกิดเราติดปัญหาอะไรก็ปรึกษาหัวหน้าได้ แล้วเค้าก็จะคอยให้คำแนะนำ และก็บางอย่างที่เรา ทำได้ถูกต้องแล้ว เค้าก็บอกเราว่าตรงนั้นมันถูกต้องแล้วนะ อย่างนี้” (head nurse 1)

“ตอนเราอบรมแล้วนี้จะทำให้เรามีความรู้ อย่างเช่น เรื่องการทำ SWOT analysis (การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมและศักยภาพ) สามารถทำให้เรานำมาประยุกต์ ใช้ในหน่วยงาน สามารถเห็นถึงปัญหาในหน่วยงาน ว่ามีอะไร” (head nurse 2)

“ได้นำความรู้ที่ได้เรียนมาเหล่านี้นำมาใช้ อันที่หนึ่ง คือการฝึกการนิเทศที่เราไปเรียนมาสามารถนำมาฝึก นิเทศหน่วยงานได้นะ พวกปัญหาเกี่ยวกับทางคลินิก เราก็สามารถใช้เทคนิคที่เราเรียนมาจากการนิเทศ ทั้งการนิเทศแบบกลุ่มและการนิเทศแบบเดี่ยวต่าง ๆ ตลอดจนเกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร เราจะต้องรู้ว่า น้องเราเป็นเจนเนอเรชั่นไหนการสื่อสารก็จะเป็นแบบ การพูดสั้น ๆ กะทัดรัด กระชับ ได้ใจความให้เร็วที่สุด น้องจะเกิดการเรียนรู้และสามารถที่จะแก้ปัญหาให้เรา ได้เร็วมากขึ้น” (head nurse 4)

ประเด็นที่สอง คือ การสอนเนื้อหาที่สอดคล้องกับ การทำงานในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื้อหาความรู้ ที่ได้รับในการอบรมโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งฯ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ การจัดการ ความขัดแย้งในหน่วยงาน การบริหารจัดการทั้งระยะสั้น ระยะยาว และเทคนิควิธีการ เช่น การเจรจาต่อรองเรื่อง ขอร้องเรียน การสรุปงานด้วย one page (one page คือ การสรุปข้อมูลสำคัญให้อยู่ในเอกสารเพียงหน้าเดียว โดยมีเป้าหมายหลักคือการนำเสนอสาระสำคัญ จุดประสงค์ ผลลัพธ์หลัก และข้อเสนอแนะที่สำคัญที่สุดให้ผู้อ่าน เข้าใจได้อย่างรวดเร็วและครบถ้วนโดยไม่ต้องอ่านเอกสาร ฉบับเต็ม) สิ่งเหล่านี้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงานบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ ดังคำสัมภาษณ์ดังนี้

“สิ่งที่ได้นำจะเป็นทฤษฎีด้านการเป็นผู้นำว่าต้อง เป็นผู้นำแบบไหนที่จะทำให้ผู้ที่ติดตามเราไม่รู้สึกกดดัน อะไรแบบนี้คะ ได้นำมาใช้ในการทำงาน นอกจากนั้น ก็จะเป็นการจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน ซึ่งใน หน่วยงานก็มีความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ เราก็ได้ใช้ทฤษฎีตรงนี้อาไปช่วยทำให้เขาลดปัญหา ตรงนี้ลงไป แล้วก็ทำงานกันได้โดยไม่มีปัญหา” (head nurse 3)

“เรื่องของการวางแผนงาน ซึ่งเดิมแล้วไม่มีความรู้ ด้านนี้ในเรื่องแผน อันนี้ก็เกี่ยวกับทุกคนในหน่วยงาน คน เงิน ของ ซึ่งเราจะต้องวางแผนในเรื่องการบริหาร จัดการทั้งระยะสั้น ระยะยาวคะ ซึ่งเราไม่มีพื้นฐาน ตรงนี้มาก่อนเลย” (head nurse 5)

“การใช้เทคโนโลยีก็มีการเรียนรู้ให้ทำเรื่องวันเพ็ญคะ ในการสรุปงานที่เราทำอย่างเช่นการประชุม การอบรม หรือว่างานต่าง ๆ เรานำมาสรุปในวันเพ็ญได้ แล้วก็ทำให้มีความคล่องตัวขึ้นนะคะ จากที่ไม่เคยรู้เลยว่าเราจะต้องสรุปงานยังไง” (head nurse 10)

“การเจรจาต่อรองเรื่องข้อร้องเรียนแบบนี้เราไม่เคยทำเพราะส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหอ ก็เลยคิดว่าตรงนี้มีประโยชน์ ก็คือเราได้เทคนิควิธีการที่เราจะไปแอปโพสผู้ร้องเรียนอย่างไรหรือผู้บริการอย่างไร เราจะจัดการอย่างไรกับเจ้าหน้าที่ของเราเวลาน้องมีปัญหาคะ” (head nurse 12)

คุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่ง พบ 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นแรก ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีพื้นฐานความรู้ และมีประสบการณ์ทำงานในการบริหารมาก่อน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสามารถเข้าใจเนื้อหาที่สอนในโครงการฯ ได้ดียิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ถ้าเราไม่เคยได้ลองฝึกทำอะไรเลย พอเราไปอบรมเลยเค้าอาจจะนึกไม่ออกกว่าวิทยากรเค้าพูดเรื่องอะไร” (head nurse 1)

“อย่างน้อยคนที่เข้าอบรมจะต้องมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป เพราะว่าเค้าจะมีความรู้ด้านการปฏิบัติ การบริหารมาบ้าง มันจะทำให้เค้าเกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น” (head nurse 2)

“เค้าจะต้องมีพื้นฐานความเข้าใจเบื้องต้นก่อนคะ เพราะว่าถ้าใหม่ทั้งหมดบางทีแค่ระยะการอบรมระยะสั้นยังทำความเข้าใจได้ไม่หมด” (head nurse 6)

ประเด็นที่สอง ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าอบรมในโครงการสืบทอดตำแหน่งฯ จะช่วยให้เรียนรู้ในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งฯ ได้มาก ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“ถ้าเกิดคนเรามีความตั้งใจที่จะพัฒนาตัวเอง เค้าจะทำให้ตัวเองสามารถไปยืนได้จุดนี้ได้มากขึ้น แต่ถ้าเค้ามีความรู้สึกที่ว่าเค้าไม่อยากจะเรียนรู้อะไรหรือเค้าไม่อยากจะทำอะไรเค้าก็ไม่มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อะไร” (head nurse 3)

ประเด็นที่สาม ผู้สืบทอดตำแหน่งมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยจะรับรู้ว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“เราต้องคิดในเชิงบวกว่าอันนี้เรามีความสามารถที่จะทำได้ สามารถก้าวข้ามมันได้ เพราะว่าถ้าเราคิดในเชิงลบว่าเราไม่สามารถทำได้ มันก็จะทำไม่ได้ ก็คือให้กำลังใจตัวเองไปด้วย” (head nurse 2)

“สำหรับตัวพี่เองจะเอาความรู้อะไรได้มากเพียงใด มันก็น่าจะเป็นปัจจัยภายในมากกว่า คือตัวของเราเองจะต้องปรับทัศนคติของตัวเองในการที่จะขึ้นมารับตำแหน่ง ว่าเราจะทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ จะบริหารงานอย่างไรให้องค์กรเรามั่นพัฒนาขึ้น ซึ่งอยู่กับตัวเราเอง อดทนเสียสละและมุ่งมั่น” (head nurse 10)

“จะต้องมีทัศนคติที่ดีคะ เราจะต้องคิดว่าเรามีความสามารถจัดการได้ ไม่มีความกลัวและวิตกกังวลก่อน” (head nurse 12)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบ 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นแรก การได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำ จากรุ่นพี่หรือผู้ที่เคยเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก่อน

คำแนะนำจากรุ่นพี่หรือผู้ที่เคยเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก่อนจะมีส่วนช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่สามารถนำความรู้หรือทักษะที่ได้รับจากการอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งฯ มาใช้ในการทำงานจริง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“เรื่องต่าง ๆ ที่เราทำบางที่เราเจออุปสรรคบ้างแต่ว่าเราก็จะมีพี่เลี้ยงหมายความว่าพี่ที่เป็นซีเนียร์กว่าเรา หรือเป็นพี่หัวหน้ากลุ่มงานคะ ก็จะคอยดูว่าเราผิดพลาดตรงไหนก็จะคอยเสริมจะทำให้เรามีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงานแต่ละอย่าง” (head nurse 2)

“หัวหน้าเค้าก็จะให้การสนับสนุนเราตรงที่ว่าส่งเสริมให้เราเป็นผู้นำในด้านกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานนะคะ ไม่ว่าจะเป็นในการทำโครงการการจัดอบรม การทำโครงการพัฒนาคุณภาพ บทบาทการเป็นผู้นำ” (head nurse 3)

“ของเรานี้ก็จะมีแบบมีพี่เลี้ยง มีพี่หัวหน้าคนเก่าคอยเป็นที่ปรึกษา สามารถสอบถามได้ แล้วก็กระตุ้นให้คิดเปิดโอกาสให้ทำเอง แล้วค่อยมาประเมินผลว่าเราสามารถทำได้หรือเปล่าจากการที่นำความรู้ของโครงการนี้มาใช้” (head nurse 4)

“เราก็จะได้พี่ ๆ หัวหน้าที่เค้ามีประสบการณ์มาคอยให้คำปรึกษาค่ะ แล้วเค้าก็จะดูมอนิเตอร์เราด้วยอย่างเช่น ถ้าเกิดปัญหาแล้วเราใช้ทักษะอะไรวางแผนยังไง อย่างเช่นเรื่องแผนเค้าก็ดูว่าเราสามารถที่จะทำได้เหมาะสมไหมหรือวิเคราะห์ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ หรืออย่างเช่นเรื่องของโครงการ ก็จะคอยติดตามว่าโครงการที่เราทำเป็นอย่างไรบ้างมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนแบบนี้ค่ะ” (head nurse 5)

ประเด็นที่สอง การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกียรติและแสดงความเคารพต่อการสืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้มีความรู้มาแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“หลังจากที่เมื่อก่อนเราจะเป็นเหมือนพี่น้องกันในที่มืพอมได้มาเป็นตำแหน่งหัวหน้า น้องเค้าก็จะให้เกียรติเรามากขึ้น ให้ความเคารพ แล้วก็ถ้าน้อง ๆ มีปัญหาอะไรก็จะมาปรึกษา มีความสนิทสนมกันดีนะครับ ไม่แบ่งว่าเป็นหัวหน้าลูกน้องแล้วจะคุยกันไม่ได้ครับ ทุกคนยินดีที่จะพูดคุยสื่อสารกัน” (head nurse 4)

“น้อง ๆ อาจจะเป็นรุ่นพี่บ้าง ตอนช่วงที่เราขึ้นมารับตำแหน่งใหม่ ๆ ก็เหมือนเค้าเปิดโอกาสให้เราขึ้นมาเป็นผู้บริหารแล้วก็ยอมรับเรา ถึงแม้ว่าเราจะทำอะไรได้ไม่ดีพอ หรือยังมีข้อผิดพลาดตรงไหนเขาก็กินให้โอกาสเราในการบริหารงาน” (head nurse 11)

วิจารณ์

พยาบาลวิชาชีพที่ผ่านการอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเกือบครึ่งถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมในระดับมาก เช่นเดียวกับผลการศึกษารายงานของเมธรุจกานนท์ ที่ได้ศึกษาการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางปฏิบัติทั่วไป (การรักษารอคเบื้องต้น) พบว่า

กลุ่มตัวอย่างกว่าครึ่งรับรู้การถ่ายโอนการเรียนรู้ในระดับมากและที่เหลือรับรู้การถ่ายโอนการเรียนรู้ในระดับน้อย

เหตุผลที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในระดับมากอาจเนื่องจากในโรงพยาบาลที่ศึกษาได้จัดอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้รูปแบบการสอนทั้งในภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ เช่น การสอนภาคทฤษฎี 1 สัปดาห์ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายสุขภาพ, บทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนระบบนโยบาย, คุณลักษณะแนวคิดหลักการของภาวะผู้นำ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำแผน การบริหารโครงการ, การเขียนโครงการ พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล, การบริหารอัตรากำลัง และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, กฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ, มาตรฐาน HA (Hospital Accreditation), การบริหารจัดการความเสี่ยง, มาตรฐาน QA (Quality Assurance) การนำมาตรฐานองค์กรพยาบาลสู่การปฏิบัติ, การนิเทศทางการพยาบาล เทคนิคการ coaching, workshop การวิเคราะห์อุบัติการณ์ และการทำ ARCA (Autonomous Root Cause Analysis), การจัดการข้อมูลผลลัพธ์ทางการพยาบาล, การสรุปงานด้วย one page, การนำเสนอแผนงานและโครงการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล จากนั้นได้จัดให้ผู้เข้าอบรมได้ทดลองฝึกปฏิบัติงานหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงานเบื้องต้นเป็นระยะเวลา 3 สัปดาห์แรก โดยทดลองฝึกปฏิบัติงานในงานตามบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น การจัดตารางเวร การเบิกค่าตอบแทน การสรุปข้อมูล P4P (ตามคู่มือโปรแกรมการคิดแต้ม P4P กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก ปี 2562 P4P คือ ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจที่เพิ่มเติมจากค่าตอบแทนพื้นฐาน) การวางแผนการลาพักผ่อน การมอบหมายงานให้บุคลากร พยาบาล การรายงานปัญหาและการสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชา การทำบัญชีสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ในหน่วยงาน

หลังจากทดลองฝึกปฏิบัติงานหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในส่วนการบริหารเบื้องต้นผ่านแล้วจึงจะเข้าสู่การทดลอง

ฝึกปฏิบัติงานหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต่อเนื่องเป็นระยะ 6 เดือน ตามคู่มือบริหารกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก ปี 2565 ซึ่งจะฝึกปฏิบัติงานที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล การจัดทำแผนกลยุทธ์หอผู้ป่วย และแผนการพัฒนาศูนย์บริการทางการแพทย์ การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริการพยาบาล ในหน่วยงาน การเขียนแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน การทำรายงานประจำปี การบริหารความเสี่ยงและเป็นผู้ดำเนินการทบทวนอุบัติการณ์ การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ ด้วยรูปแบบวิธีการจัดอบรมเช่นนี้จึงทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้และทักษะในการบริหารการพยาบาล สามารถนำไปใช้ในการทำงานตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ได้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพพระบวรว่ารูปแบบการฝึกอบรมที่สอนเนื้อหาที่สอดคล้องกับการทำงานในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยและการจัดให้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงภายใต้การแนะนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทำโครงการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานมีผลให้ทุกคนระบุว่าสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้รับจากโครงการนี้ไปสู่การทำงานในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

สำหรับการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้รับจากโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ได้อย่างดี โดยหากผู้เข้าอบรมที่มีพื้นฐานความรู้และมีประสบการณ์ทำงานในการบริหารมาก่อนย่อมมีความเข้าใจในเนื้อหาที่บรรยายมากกว่าผู้เข้าอบรมที่ไม่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐวรรณ เมธาภิธานนท์⁶ ที่พบว่าผู้เข้าอบรมที่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการบริหารและมีประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาก่อนสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ดีกว่า นอกจากนี้คุณลักษณะสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่พบว่าส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานเป็นแรงจูงใจพื้นฐานของมนุษย์ที่จะกระทำเพื่อให้ตนเองมีความก้าวหน้าในการทำงาน¹³ สอดคล้องกับผลการศึกษาของเรมวอล นันทศุภวัฒน์และคณะ⁷ ที่ได้ศึกษาบทเรียนจากการถ่ายโอนความรู้ภายหลังการอบรมเฉพาะทางของศูนย์บริการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจมีผลเชิงบวกต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ($\beta = 0.212, p < 0.01$) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของสุภาณี เขียวสมและอรนุช พงษ์พิบูลธรรม⁸ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพ ($\beta = 0.52, p < 0.01$)

การศึกษานี้ยังพบว่าการช่วยเหลือและคำแนะนำจากรุ่นพี่หรือผู้ที่เคยเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นอีกปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้สามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยไปสู่การทำงานจริงเป็นไปด้วยดี อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่เป็หัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่มักจะมีปัญหาในการบริหารงานการมีรุ่นพี่หรือผู้ที่เคยเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมาให้คำแนะนำและช่วยเหลือจะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่รู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานและสามารถประยุกต์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในการทำงานได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิราภรณ์ รัตติกาลสุขะและอารีย์วรรณ อ่วมตานี¹⁴ ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจะพัฒนาตนเองในด้านการบริหารงานด้วยการเรียนรู้จากรุ่นพี่ ซึ่งการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีรุ่นพี่เป็นคนสอนงานจะทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Facticeau และคณะ¹⁵ ที่พบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การถ่ายโอนการเรียนรู้ก่อนที่จะเข้ารับการอบรม รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chauhan และคณะ¹⁶ ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้เช่นกัน

การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลดีต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งนี้เพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในระยะแรก ๆ อาจรู้สึกหนักใจกับการทำงานใหม่ที่ตนเองไม่คุ้นเคย แต่หากได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้งานใหม่และนำความรู้ทักษะที่ได้รับจากการอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการและผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิรงรอง เจริญกิจและอารีย์วรรณ อ่วมตานี¹⁷ ที่พบว่าสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้หัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลสามารถบริหารงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Xiao⁵ ที่พบว่าปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

ข้อมูลที่น่าเสนอนี้สรุปได้ว่าพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยและผ่านการอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งส่วนใหญ่สามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ รูปแบบการฝึกอบรม คุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่ง และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในการศึกษา ได้แก่ 1) ใช้การวัดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการรับรู้ของผู้เข้าอบรมเอง (self-reported) ซึ่งอาจมี bias 2) ไม่ได้วัดผลกระทบในระยะยาวต่อคุณภาพการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และ 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเล็กอาจไม่สามารถ

สรุปผลไปยังโรงพยาบาลอื่นได้ ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรประเมินระดับการถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการอบรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เป็นระยะๆ เช่น ทุก 6 เดือน ร่วมกับการศึกษาอุปสรรคของการถ่ายโอนการเรียนรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ เพื่อจะได้ข้อมูลที่นำไปใช้ในการวางแผนส่งเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไปได้ และควรศึกษาการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพยาบาลที่ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะทาง เพื่อให้ผู้บริหารทางการพยาบาลได้นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลต่อไปได้

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาภา แสนหลวง อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ดร.อัญชลี แก้วสระศรี รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพชรราช คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก, พว.จิตติมา ภูริทัตกุล พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยหนักอายุรกรรม สำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลผู้บริหารกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล และพยาบาลโรงพยาบาลพชรราช พิษณุโลก สำหรับความร่วมมือและการอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

1. Nursing Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. Registered nurse roles [Internet]. 2018. [cited 2024 Jun 20]. Available from: URL: https://nurse.npru.ac.th/system/20190113191522_a0a-9ca0b2dc8a20555739e94e6ab03dc.pdf
2. Brunero S, Kerr S, Jastrzab G. The development and evaluation of a succession planning programme in nursing in Australia. *J Nurs Manag* 2009;17(5): 576-83
3. Certified talent and competency professional program [Internet]. 2011 [cited 2024 Jun 23]. Available from: URL: <https://www.artdointernational.com/certified-training-professional-2019/>
4. Department of Skill Development, Ministry of Labour. Succession plan [Internet]. 2022 [cited 2024 Jun 23]. Available from: URL: <https://gcloud.dsd.go.th/~homedsd/uploads/dsdhr-nOlyHMon115032.pdf>
5. Xiao J. The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Hum Resour Dev Q* 1996;7(1):55-73.
6. Methrujanont N, Nantsupawat R, Klunklin A. Factors influencing the transfer of learning after training in specialized nursing courses for professional nurses [Internet]. 2022 [cited 2024 Jun 23]. Available from: URL: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/cmunursing/article/view/39415>
7. Nantsupawat R, Klunklin A, Lertwattthanawilat W, Chitwicha B, Udomsin M. Knowledge transfer and environmental factors of nurses who completed specialized training programs. *Nurs J CMU* 2015;42(4):120-32.
8. Kheawsom S, Phutipibooltham A. Factors affecting transfer of short-training program among professional nurses [Internet]. 2022 [cited 2024 Jun 23]. Available from: URL: <https://repository.nida.ac.th/items/c1a60a9d-7db7-4df5-a5cc-30b103af933e/full>
9. Zumrah AR, Boyle S, Fein EC. The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: An empirical study in the Malaysian public sector. *Int J Train Dev* 2013;17(4):279-94.
10. Holton III EF, Bates RA, Ruona WE. Development of a generalized learning transfer system inventory. *Hum Resour Dev Q* 2000;11(4):333-60.
11. Awoniyi EA, Griego OV, Morgan GA. Person-environment fit and transfer of training. *Int J Train Dev* 2002;6(1):25-35.
12. Higgins ET, Silberman I. Development of regulatory focus: Promotion and prevention as ways of living. In: Heckhausen J, Dweck CS, editors. *Motivation and self-regulation across the life span*. New York, New York State, USA: Cambridge University Press; 1998. p.78-113.
13. Rattikarnsuka J, Oumtanee A. Nursing management of head nurses receiving the outstanding award [Internet]. 2014 [cited 2024 Jun 23]. Available from: URL: <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/JRTAN/article/view/25176/21436>
14. Facticeau JD, Dobbins GH, Russell JE, Ladd RT, Kudisch JD. The influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer. *J Manag* 1995;21(1):1-25. doi.org/10.1177/014920639502100101

15. Chauhan R, Ghosh P, Rai A, Kapoor S. Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship?. *J Workplace Learn* 2017;29(4):268-85. doi.org/10.1108/JWL-08-2016-0079
16. Charoengid W, Oumtanee A. Experiences of role transition from a head of department to a manager of nursing division in a private hospital. *J Royal Thai Army Nurse* 2017;18 (Suppl Issue):138-46.