

การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น

Nursing Management of Head Nurses Receiving the Outstanding Award

บทความวิจัย

จิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ* อารียวรรณ อ่วมตานี**

Jiraporn Rattikarnsuka, R.N., M.N.S.*

Areewan Oumtane, R.N., M.S., Ph.D.**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ ผู้ให้ข้อมูลคือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง จำนวน 14 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและนำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์เนื้อหาตามวิธีการของ Diekelman ผลการวิจัยมีดังนี้

1. พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย 1.1) เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มีเก๋าส่งดี ๆ มาพัฒนา 1.2) ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 1.3) แบ่งให้เวลากับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว

2. ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย 2.1) สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร 2.2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ 2.3) รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด 2.4) สร้างบรรยากาศการทำงานเหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน และ 2.5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่

3. โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย 3.1) พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน 3.2) บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน 3.3) มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ และ 3.4) พุ่มใจงานอย่างเต็มที่ มีหัวใจบ้าง แต่ไม่ปล่อยวาง ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

จากผลการศึกษาทำให้เข้าใจประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

คำสำคัญ : หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น, การบริหารงาน

Abstract

The purpose of this research was to describe experiences of nursing management of head nurses receiving the outstanding award. Hermeneutic phenomenology was applied as research methodology. Data was collected by using in-depth interviews of head nurses who received the outstanding award from the nurse department in a hospital setting. Data analysis followed Diekelman's content analysis was used in this study.

Corresponding Author: *พยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยพิเศษ โรงพยาบาลตติยภูมิ

**คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Experiences of nursing management of head nurses receiving the outstanding award consisted of 3 major themes as follows:

1. Improving herself by using self development of good performance consisted of 1.1) Learning good performance from others, 1.2) Seeking knowledge and having life long learning and 1.3) Building work - life balance.

2. Supporting staffs performance consisted of 2.1) Giving opportunity to create innovation, 2.2) Providing professional development, 2.3) Giving good advices when staff needed, 2.4) Creating a warm working climate and 2.5) Delegating job with authority.

3. Faithfully working for organization benefit consisted of 3.1) Producing unit outcomes based on hospital policy, 3.2) Sincerely leading organization and using justice and Buddhist principle for work, 3.3) Having ability of human resource management and 3.4) Having work engagement, even being tried but never give up. The study findings provided for more understanding on experiences of the nursing management of head nurses receiving the outstanding award. The nurse managers can use them as guideline for set HRM planning for head nurses.

Keywords: head nurses receiving the outstanding award, nursing management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้นที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรพยาบาล เนื่องจากเป็นผู้ที่นำนโยบายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล ซึ่งในปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของ การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อถือได้ และมีความยุติธรรม (Stichler, 2006) นอกจากนี้ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งในด้านภาวะผู้นำ ด้านการอำนวยการและการจัดระบบงาน ด้านการวางแผน ด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติการพยาบาล (จันทร์เพ็ญ พาหงษ์, 2538) โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจต้องใช้รูปแบบของภาวะผู้นำที่ผสมผสานกันหลายรูปแบบตามความเหมาะสม (Surakka, 2008) เพื่อให้การดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นไปอย่างราบรื่น และจากบทบาทหน้าที่จำนวนมากเหล่านี้ ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามพัฒนาตนเอง

ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่และต้องการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดี (ชูชีพ มีศิริ, 2546)

นอกจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยแล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาสำรวจ เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้ทบทวนไว้ ด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง จำนวน 3 คน เมื่อวันที่ 23, 27 เมษายน 2554 และ 4 พฤษภาคม 2554 เกี่ยวกับการบริหารงานในหอผู้ป่วย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในการทำงานและการวางตัว มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่สูง มีความเป็นผู้นำ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการส่งเสริมให้ได้มีการเรียนรู้พัฒนาทักษะที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีความยุติธรรมและสร้างบรรยากาศที่ดีในหอผู้ป่วย นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีความรักในวิชาชีพ ต้องการให้วิชาชีพพยาบาลมีความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับจากวิชาชีพอื่น และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้ทบทวนไว้ และผู้วิจัยมีความเห็นว่า การศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น จากคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์โดยตรงเป็นเรื่องน่าสนใจอย่างยิ่ง แม้ว่า

ที่ผ่านมา จะมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งการศึกษาเหล่านั้นเป็นการศึกษาตามมุมมองของผู้วิจัย แต่ยังไม่มีการศึกษาจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการจะศึกษาถึงประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิโดยตรง โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่สามารถเก็บได้จากตัวเลขหรือข้อมูลทางสถิติ และงานวิจัยนี้จะนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากประสบการณ์จริง เพื่อให้ผู้บริหารองค์การทางการพยาบาลสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนนโยบายบริหารหัวหน้าหอผู้ป่วย และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมวิชาชีพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่ง โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic phenomenology) (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานดีเด่น และได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาล ที่ใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษา ในระหว่าง พ.ศ. 2550 - 2555 และมีความยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย จำนวน 14 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยจึงได้มีการเตรียมความพร้อมด้วยการเรียนวิชาการวิจัยเชิงคุณภาพ ก่อนที่จะดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเรียนรู้ระเบียบวิธีวิจัย ผังสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและผังกวีเคราะห์ข้อมูลจริง และมีเครื่องมือช่วยวิจัย คือ เครื่องบันทึกเสียง แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบบันทึกภาคสนามเพื่อบันทึกเหตุการณ์ขณะสัมภาษณ์ และแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งกำหนดจากวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยคำถามหลัก ได้แก่ 1) กรุณาเล่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ทั้งก่อนและหลังได้รับรางวัลหัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่น และ 2) ท่านมีแนวทางในการบริหารตนเองและบริหารงานในความรับผิดชอบอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูล อนุมัติเมื่อ 24 เมษายน 2555 หมายเลขอนุมัติ Si228/2012 และได้รับอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายการพยาบาลแล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่อขอรายชื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ในระหว่าง พ.ศ. 2550 - 2555 และได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อแนะนำตัวและแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการทำวิจัย ตลอดจนการพิทักษ์สิทธิให้ทราบ เมื่อผู้ให้ข้อมูลแสดงความยินดีที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ทำการนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ ซึ่งถือความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เฉลี่ยรายละ 1 ครั้ง ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ เฉลี่ยครั้งละประมาณ 60 นาที โดยมีจำนวน 3 รายที่ต้องสัมภาษณ์ 2 ครั้ง และข้อมูลมีความอิ่มตัว หลังจากสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งหมด 14 ราย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ Diekelman (1992 อ้างถึงใน วิณา เทียงธรรม, 2548) ซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์เป็นตัวอักษรคำต่อคำทุกวันหลังการสัมภาษณ์

โดยเร็วที่สุด หลังจากนั้นนำข้อมูลที่น่าสนใจที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฉพาะส่วนที่สำคัญมาใส่ไว้ในแฟ้มข้อมูลของแต่ละบุคคล แล้วนำข้อมูลดังกล่าวที่ได้ที่มีลักษณะคล้ายกันมาจัดหมวดหมู่ นำบทสรุปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนมาอ่านทบทวนอีกครั้งร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ทำการบ่งชี้ประเด็นสำคัญ และองค์ประกอบของประเด็นสำคัญ เมื่อได้ผลสรุปของการวิจัยแล้วจึงเขียนคำอธิบายประเด็นหลักและประเด็นย่อย พร้อมมีการนำตัวอย่างที่สำคัญและเด่นๆ มาใช้อ้างอิงในการเขียนบรรยาย

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้เกณฑ์ของ Guba and Lincoln (1985, 1989 อ้างถึงใน อารีวรณ อ่วมตานี, 2553) ดังนี้ 1) ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Credibility) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง มีคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผู้วิจัยมีระยะเวลาอยู่ในสนามที่นานพอในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนมีการตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่าน เพื่อยืนยันว่าข้อมูลตรงกับที่ให้ข้อมูลจริง 2) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยเชิงคุณภาพตรวจสอบข้อมูล ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริง จากนั้นนำรายละเอียดของเนื้อหาที่ได้มาเรียบเรียงให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจเรื่องราวและมองเห็นประสบการณ์ดังกล่าวได้อย่างชัดเจน 3) ความสามารถในการพึ่งพา (Depenability) ผู้วิจัยมีการใช้ระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน นำเสนอข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วน มีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตเข้าด้วยกัน และ 4) การยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบจากแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่วัตถุประสงค์ของการวิจัยในระยะเริ่มต้น รูปแบบการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ 1) พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล 2) ลูกน้อง

ต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน และ 3) โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล

เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และการบริหารเวลาระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) **เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เกือบลี้ติ ๆ มาพัฒนา** หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเรียนรู้การทำงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ ทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีการพัฒนาตนเองจากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การอ่านหนังสือ และการยอมรับข้อผิดพลาด แล้วนำมาแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “ก็ต้องขอบคุณพี่ (head คนก่อน) ด้วยละ ที่ให้โอกาสเยอะมาก พี่เขาจะพูดตลอดว่า ถ้ามีอันไหนที่ทำไม่ได้อย่ากลัว พี่มันใจว่าหนูทำได้ นี่เป็นคำพูดที่ก้องหูดตลอด...เหมือนกับว่าตัวเองก็โชคดีมีคนสอน การที่ได้พี่ดี บอกไว้ตรงนี้เลย ว่ามันก็จะประโยชน์กับคนรุ่นหลัง ๆ กับน้องมากเหมือนกัน เพราะเราได้เห็นตัวอย่างที่ดี แล้วมันได้ใจ” (ID2) 2) **ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง** หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อก้าวให้ทันความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการพัฒนางาน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการทำงานและนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงานได้ มีการตรวจสอบการทำงานของตัวเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น เรียนเพิ่มเติมในสิ่งที่ประโยชน์กับงาน มีทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์และเรียนเป็นเรื่องเป็นราวจากการถูกส่งไปอบรมวิชาการต่าง ๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามหาความรู้เพิ่มในงานที่ตนเองไม่เคยทำมาก่อน โดยหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและหอผู้ป่วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “พี่จะเป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา ไม่หยุดเรียนเลย ก็ทั้งเรียนด้วยตนเอง เรียนเป็นเรื่องเป็นราว เรียนโดยประสบการณ์หรือว่าศึกษาด้วยตนเอง ก็เรียนทั้งสามทาง เรียนรู้อย่างเป็นเรื่องเป็นราว เช่น มีโควตาส่งอบรมหรือลาเรียน เรียนรู้ด้วยตนเองก็คือเรียนภาษาอังกฤษอย่าง AUA, British council...คือเป็นคนที่ไม่หยุด นี่ถ้าไม่ถูกห้ามไว้ละ ตอนจบโทปี 2000 คงต่อเอกไปแล้ว” (ID4) และ 3) **แบ่งเวลาให้กับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิต**

ส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะแย่งงานกับชีวิตส่วนตัว ออกจากกันอย่างชัดเจน จะพยายามทำงานให้เสร็จในที่ทำงาน ไม่น่ากลับบ้านเพื่อไม่ให้งานมาเบียดบังเวลาของครอบครัว เป็นการแบ่งเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ในขณะที่บางรายไม่ได้แบ่งอย่างชัดเจน เนื่องจากไม่มีภาระด้านดูแลครอบครัวหรืออยู่ในหอพักของโรงพยาบาล จึงใช้เวลาส่วนใหญ่ อดูทีวีให้กับงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเวลาส่วนตัวก็จะพักผ่อน หย่อนใจหรือกลับไปเยี่ยมครอบครัว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “เราต้องแยกแยะให้ออกว่ากลับบ้านต้องให้เวลากับ ครอบครัวกับที่บ้าน และงานไหนที่เป็นงานเร่งด่วน คนเรานั้น ต้องแบ่งเวลาด้วย มันเหมือนกับว่าเราไม่ดูแลตัวเอง เราเอาเปรียบตัวเองจนเกินไป สุขภาพก็จะได้ไม่ดี ความเครียดก็จะมา เราจะเครียดไปเองโดยไม่รู้ตัว...แต่คนเราทุกคนต้องแบ่งภาค ให้ได้ ทำให้มัน balance ได้ระหว่างงาน และครอบครัว” (ID8)

2. ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการบริหาร บุคลากรในหน่วยงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ **1) สนับสนุนให้สร้างงาน** **เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร** หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรได้คิดสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร และมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรเฝ้าหาความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่น การส่งเสริมให้เป็นวิทยากร สนับสนุนให้สร้างผลงานเพื่อการเป็นพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างผลงานให้กับตัวเองทั้งในและนอกหอผู้ป่วย เพื่อนำความรู้ที่ได้รับกลับมา ใช้พัฒนางานในหอผู้ป่วยได้ต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “เราจะค่อนข้างเห็นความสามารถเขา เราก็สนับสนุนเขา ส่งเข้าอบรม พอเขากลับมามีผลงาน ถ้าเขามีโครงการที่จะทำอะไร เราก็ให้อำนาจเขาเต็มที่ในการทำ หรือว่าบางครั้งเวลาทางฝ่ายฯ ขอตัวมา เราค่อนข้างสนับสนุนนะ เรามักจะไปเลย มันก็เป็นเหมือนกับว่าได้กับตัวเขาด้วย ในการที่เขาจะได้ไปเจอกับทีมงานอีกทีหนึ่ง ซึ่งเขาจะได้อะไรมามากมาย แล้วพอเขาได้มา เขาก็จะกลับมาให้ที่ ward” (ID1) **2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ** หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านวิชาการ โดยการส่งเข้าอบรมตามความเหมาะสมของแต่ละคน หรือให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักหาโอกาสพัฒนาตนเอง ตลอดจนค้นหาเป้าหมายในชีวิตการทำงานของแต่ละคนและสนับสนุนตามแนวทางที่เป็นเป้าหมายของ

บุคลากรนั้น ๆ และอำนวยความสะดวกในการแลกเวรไปศึกษาเล่าเรียน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “พยายามส่งเสริมให้เขาเรียนต่อ ก็มีน้องเรียนโท และตอนนี้กำลังเรียน preceptor... เราก็ต้องดูว่าใครเก่งทางด้านไหน ต้องดูคนให้เป็น และพยายามส่งเสริมให้ไปเรียนทางด้านนั้น ส่งเสริมไปฟังประชุมทางด้านผู้เชี่ยวชาญ และทางด้านการชำนาญการ ให้เขาคิดโครงการ เขาก็จะคิดโครงการต่าง ๆ มาให้ดู” (ID6)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึง **3) รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด** หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในการรับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากร ทั้งปัญหาในการทำงานหรือในชีวิตส่วนตัว ในการพิจารณาปัญหานั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมองในแง่ดีไว้ก่อนและมีความยุติธรรม ส่วนวิธีการแก้ปัญหาจะให้เกิดกับบุคลากร โดยการยอมรับและรับฟังทุกความคิดเห็นของทุกคน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “ต้องให้เกียรติลูกน้อง ให้เกียรติทุกคน แล้วก็ให้เขามีส่วนร่วมเสมอ...ก็ต้องมีการคิด ต้องเข้าที่ประชุม แล้วก็บอกมาว่าจะให้มีการคิดอย่างไร ต้องหาว่าปัญหาคืออะไร ต้องมองปัญหาเหมือนกัน แล้วคุณก็ต้องแก้เหมือนกัน การแก้ก็ต้องเกิดจากพวกเขา” (ID2) **4) สร้างบรรยากาศการทำงานเหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน** หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พยายามสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ให้เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของบุคลากรทุกคน ให้มีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ทุกคนรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หน่วยงานมีชื่อเสียงที่ดี เป็นที่ที่ทุกคนอยากทำงาน ทุกคนมีความสุข เน้นให้อยู่กันแบบพี่น้อง มีการจัดกิจกรรมสันทนาการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร มีความยืดหยุ่นในเรื่องของการแลกเวร และมีความยุติธรรม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “เราอยู่กันแบบพี่น้อง จะเน้นคนให้มีความสุข พี่ว่างานก็เวิร์กนะ ถ้าไม่มีความสุขทำงานก็มีปัญหา พี่จะบอกว่าเหมือนบ้านหลังที่ 2 นะ เพราะว่าเราอยู่บ้านของเราน้อยกว่าที่ทำงานอีกนะ เราอยากทำอย่างไรให้มีความสุข ก็จะช่วย ๆ กันดูแล ward อยู่แบบพี่น้อง ไม่ใช่เจ้านายอะไรอย่างนี้” (ID12) **5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่** หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มอบหมายงานตามความถนัดและความรู้ความสามารถของบุคลากร และคอยติดตามผลการทำงาน หากมีปัญหาที่เข้าไปให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำ เมื่อมอบหมายงานแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอำนาจตัดสินใจในงานนั้นด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “เวลาที่ไม้อยู่พี่จะมอบ

ดาบอาญาสิทธิ์ให้เขา แล้วบอกว่าให้ตัดสินใจดู หมายถึง in charge ในแต่ละวันที่เขาขึ้นมาในแต่ละเวร ยกเว้นว่าเป็นเรื่องที่เขาไม่มั่นใจ มันเป็นการที่ที่จะได้ประเมินเขาว่าทำได้หรือทำไม่ได้ เขาตัดสินใจยังงี้ เพราะเวลามอบดาบให้เขาแล้วมอบอำนาจให้เขาไปด้วย” (ID10)

3. พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึง หลักการที่ใช้ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) **พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน** หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายมาใช้วางแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสร้างเป็นโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ป่วยและเป็นการพัฒนาหอผู้ป่วยด้วย นอกจากนี้ จะเน้นเรื่องมาตรฐานในการทำงาน และให้การประสานงานกับทีมสหสาขาความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการดูแลผู้ป่วยด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “โรงพยาบาลเองก็มีนโยบายเน้นลงไปในเรื่องของการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาหอผู้ป่วย แล้วเราก็เอา Lean มาใช้เป็นที่แรก ๆ” (ID2) 2) **บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน** หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับความจริงใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่น มีความขยันและอดทน หมั่นติดตามงานทำให้สำเร็จ มีการนำหลักความยุติธรรมมาใช้ในการบริหารงาน แยกแยะเรื่องงานออกจากเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว และมีการนำธรรมะมาใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิตประจำวัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “ในเวลาเราทำงานเราต้องทำให้เต็มศักยภาพ ถ้าเรามีโอกาสทำอะไรได้ ก็อยากทำให้มันดีที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ มันเป็นคนดีใจหรือมันเป็นข้อคิดอยู่ในตัวเองเสมอ ว่าถ้าเราจะทำอะไรต้องทำให้มันเต็มกำลัง เต็มความสามารถและทำให้ดีที่สุด” (ID5) 3) **มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ** หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณสมบัติหลายประการ ได้แก่ การเป็นคนที่มีการวางแผน และมีหลักการในการที่จะบริหารหน่วยงาน เป็นคนที่ทำให้หน่วยงานอยู่กันอย่างมีความสุข และงานสอดคล้องไปกับทิศทางขององค์กรใหญ่ ต้องเก่งในเรื่องการบริหารบุคลากรและการนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ จะต้องบริหารคนเป็น เก่งทั้งคน เก่งทั้งงาน และต้องมีความดีอยู่ด้วยกัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “คือพี่จะดูนโยบาย ดู VISION ดูพันธกิจด้วย และจะเอาลงสู่ห้อง...ความสำเร็จก็ต้องทั้งตัวเรา

ทั้งน้องด้วย ทั้งวิธีที่เราจะอยู่กับน้องให้มันมีความสุขไปด้วย โดยดูทิศทางขององค์กรด้วย” (ID4) 4) **ทุ่มเทงานอย่างเต็มที่ มีหัวใจบ้าง แต่ไม่วางงาน ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป** หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยจะพยายามทำให้ดีที่สุด เพราะมีความรักในงานที่ทำ มีความภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล และมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองต่อองค์กร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “จะบอกว่าเป็นวิชาชีพที่สืดยอดมาเลยนะ เรียกว่าให้ไปเป็นอย่างอื่นก็ไม่ใช่ ภูมิใจที่ได้เป็น รักมาก เรียกว่าเห็นคุณค่า...แล้วยังกับโรงพยาบาลของเรา มีความรู้สึกต้องตอบแทน เราต้องทำอะไรให้คนเห็นว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่น่าอยู่นะ” (ID14)

การอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ตามประเด็นหลัก 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล

หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาค้นหาความรู้ในด้านการบริหารงาน ด้วยการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก่อนและจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีรุ่นพี่เป็นคนสอนงาน จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ อีสพร เมฆสถาพรกุล (2549) ที่พบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยในระยะแรก ส่วนมากจะมีปัญหาในการบริหารงาน การมอบหมายให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก่อนมาเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในระยะแรก จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานได้ และด้วยภาระงานที่มีจำนวนมาก ที่อาจส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความเครียดจากงานได้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องดูแลสุขภาพใจของตนเองด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ วิภาดา คุณาวิฑิตกุล (2549) ที่พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดมากที่สุด คือ ภาระงานที่มากเกินไป ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงได้พัฒนาค้นหาตนเองด้านจิตใจด้วยการศึกษาระยะแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นการดูแลสุขภาพทางจิตใจให้สามารถเผชิญกับปัญหาจากงานได้ นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาค้นหาความรู้เกี่ยวกับงาน ด้วยการเรียนรู้เพิ่มเติมในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ศุภรา อภิภูณานนท์ (2551) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับการพัฒนาค้นหาตนเอง โดยการศึกษาค้นหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตลอดจนนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ในงาน เพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพ ส่วนในด้านชีวิตส่วนตัว พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะแยกงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันอย่างชัดเจน มีการแบ่งเวลาทำงานไม่ให้มาเบียดบังเวลาในชีวิตส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของการใช้ชีวิตให้สมดุล ไม่เอาเปรียบตัวเองจนเกินไป เช่นเดียวกับที่ Covey (2004) ที่กล่าวถึงหลักการแห่งสมดุลการเติมพลังชีวิตว่า การเติมพลังชีวิตมี 4 มิติ ได้แก่ มิติทางกายภาพ มิติแห่งจิตวิญญาณ มิติแห่งสติปัญญา และมิติเชิงสังคมและอารมณ์ ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดมิติเหล่านี้ ถือเป็นการลงทุนสร้างประโยชน์ให้กับตัวเอง และนำมาใช้เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่าง ๆ ในชีวิตได้

2. ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน

ในด้านการบริหารบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนา เรียนรู้ทักษะที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้คิดสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์กับองค์กร คอยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสร้างแรงจูงใจ โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ที่บุคลากรเองจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดกับหน่วยงานด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ มยุรา สำเร็จกิจ (2551) ที่พบว่า เมื่อพยาบาลมีแรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้มีผลการปฏิบัติงานดี หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการส่งบุคลากรเข้าอบรมตามความเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่จะประสบความสำเร็จตามบันไดอาชีวะ และสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น การอำนวยความสะดวกเรื่องการแลกเวรเพื่อไปเรียน เพื่อให้มีคนเก่งทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ในด้านการดูแลเอาใจใส่บุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงานหรือในชีวิตส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะคอยเป็นที่ปรึกษาในแก้ปัญหา เป็นการเอาใจใส่ ที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับบุคลากร และทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีที่พึ่งทางใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ กรุณา วงษ์เทียนหลาย (2548) ที่พบว่า การเป็นที่พึ่ง และความไว้วางใจ เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่จะทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในตัวหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ทุกคนรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่นและมีความยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความสุข และมีความสามัคคีกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงานและบรรยากาศในหอผู้ป่วย สอดคล้องกับการศึกษาของ วรางคณา ตาเตียว (2552) ที่พบว่า การยืดหยุ่นกฎระเบียบมาตรฐาน และระเบียบ

ปฏิบัติ โดยไม่ส่งผลกระทบทางด้านลบต่อองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อบุคคลส่วนใหญ่ อีกทั้งเป็นการสร้างประโยชน์สุขแก่บุคลากรในหน่วยงาน เป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน

3. โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการในส่วนของการบริหารงานในหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคนและพัฒนางาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานในหอผู้ป่วยบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล ที่เน้นความเป็นเลิศด้านบริการ ให้การบริการที่มีคุณภาพ โดยมีงานวิจัยรองรับกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ขึ้นในหน่วยงาน (พัชรภรณ์ บุญมี, 2552) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำนโยบายมาใช้วางแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อโรงพยาบาลมีนโยบายที่เป็นจุดเน้นด้านใด ก็นำมาวางแผนพัฒนาหน่วยงาน นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญกับความจริงจังในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความขยันและอดทน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความยุติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคน สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทรา แก้วภักดี (2552) ที่ว่า การบริหารองค์การพยาบาลควรให้ความสำคัญกับการใช้หลักธรรมาภิบาลที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ความเสมอภาค ถูกต้อง ใช้อำนาจชอบธรรม และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะสร้างให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร เป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามทำงานให้ดีที่สุด เพราะมีความรักในวิชาชีพ ซึ่งการรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของวิชาชีพ เป็นการมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพทำให้เห็นคุณค่าของงาน (อัครสรุ สสภาพรจนา, 2551) ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความต้องการให้วิชาชีพพยาบาลมีความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับจากวิชาชีพอื่น ตลอดจนบุคคลทั่วไป

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ฝ่ายการพยาบาลควรมีการวางแผนและพัฒนาพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และมีการมอบหมายพยาบาลที่เลี้ยงสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ ให้สอนงาน ในระยะแรกของการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เกิดความมั่นใจในการทำงาน

2. ฝ่ายการพยาบาลควรสนับสนุนแหล่งข้อมูลวิชาการ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาพัฒนาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารองค์การ

3. เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ดังนั้น ควรมีการอบรมทักษะการให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อประยุกต์ใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิอื่น เนื่องจากอาจมีบริบทในการทำงานที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาเชิงลึกในกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ และในกลุ่มที่ไม่มีภาระครอบครัว ว่ามีการใช้เวลาในการบริหารงานเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- วิธนา เทียงธรรม. (2548). ปรากฏการณ์วิทยา. ประกาย จิโรจน์กุล ใน *การวิจัยทางการพยาบาล : แนวคิด หลักการ และวิธีปฏิบัติ*. หน้า 165-194. กรุงเทพฯ : สร้างสื่อ.
- พัชรารณ บัญมี และอารีวรรณ อ่วมตานี. (2554). การศึกษาการบริหารองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 12(2) : 53-59.
- ศุภรา อภิญญานนท์. (2551). คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ ในปี พ.ศ. 2559. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 9(1) : 30-37.
- สุรีย์ โพธาราม. (2548). ปัจจัยพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 6(2) : 32-43.
- สมจิตร รีมงคล และกัญญาดา ประจุศิลป์. (2554). การบริหารงานในองค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 12(2) : 60-67.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2548). บทบาทหัวหน้างานในยุคของการแข่งขัน. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 6(1) : 18-23.
- อารีวรรณ อ่วมตานี. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล : Qualitative Research in Nursing*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิสสิพร เมฆสถาพรกุล. (2549). *ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจิตเวช*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Akerjordet, K. & Severinsson, E. (2008). Emotionally intelligent nurse leadership: A literature review study. *Journal of Nursing Management*, 16: 565-577.
- Grady, T.P. & Malloch, K. (2011). *Quantum leadership: Advancing innovation, transforming health care*. U.S.A.: Jones & Bartlett Learning.
- Mumford, M.D. (2006). *Pathways to outstanding leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Surakka, T. (2008). The nurse manager's work in the hospital environment during the 1990s and 2000s: Responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *Journal of Nursing Management*. 16: 525-534.