

ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่ม งานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน

Experiences of Role Transition from a Head of Department to a Manager of Nursing Division in Private Hospital

wirongrong charoengid* areewan oumtanee

Wirongrong Charoengid* Areewan Oumtanee

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปทุมวัน กรุงเทพฯ ประเทศไทย 10330

Faculty of Nursing Chulalongkorn University Pathumwan Bangkok Thailand 10330

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความตามแนวคิดของ Heidegger คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง โดยผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล มีความยินดีในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 11 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการบันทึกเทป ร่วมกับการบันทึกภาคสนาม นำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการตีความของ van Manen

ผลการศึกษา มีดังนี้ 1) เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน 2) หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ 3) สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด 4) ข้อจำกัดของตนเอง ต้องปรับเปลี่ยนแปลงใหม่ 5) หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้กับองค์กร ในการเปลี่ยนผ่านบทบาท พบว่าหัวหน้าแผนกจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองและจิตใจ เพื่อส่งเสริมให้ตนเองเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ที่ได้รับและสามารถพิสูจน์ได้ว่าตนเองสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ จากการวิจัยนี้ สามารถใช้ในการพัฒนาและอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับหัวหน้าแผนกที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน

คำสำคัญ : การเปลี่ยนผ่านบทบาท ประสบการณ์เปลี่ยนผ่านบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงาน โรงพยาบาลเอกชน

Abstract

The purpose of this study was to study experiences of role transition from a potential head of department to a manager of nursing division in private hospital. Hermeneutic phenomenology of Heidegger was employed as research methodology. Eleven potential Head of departments was promoted to a manager of division in private hospital were willing to participate in the study. Data were collected by using in - depth interviews with audio - recorded and field observations. Data were transcribed verbatim and analyzed by thematic analysis proposed by van Manen¹.

(Corresponding Author) *E-mail: wirongdd@gmail.com

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The research was funded by the faculty of Nursing Chulalongkorn University

The findings regarding experiences of role transition from a potential head of department to a manager of nursing division in private hospital divided into the following 5 major themes: 1) Adjusting psychological mode before starting a new position 2) Learning a new job with several sources and methods 3) Building good interpersonal relationship can help the work flow 4) Improving self and personality 5) Starting new projects after passing work adjustment. In a transition role head of department must be adjusted psychological mode to encourage self - learning and developed to suitable for the new position and can prove that they can completely step to a new position. As a result of study, it can use for development and training in order to promote from head of department to manager of nursing division.

Keywords : Role Transition, Experiences of role transition of a manager of nursing division in Private Hospital

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน เป็นปัจจัยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้ ดังนั้น องค์กรทุกองค์การจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้น การสร้างทุนมนุษย์ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความสุขในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความก้าวหน้าในอาชีพพบว่าในองค์กรสุขภาพภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์กลุ่มที่มีศักยภาพสูง¹

องค์กรพยาบาลได้นำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพที่มีศักยภาพสูงให้มีความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพให้มีความก้าวหน้าทั้งด้านการบริหารจัดการ การบริการพยาบาล การจัดการองค์ความรู้ทางการพยาบาล และต้องมีแนวทางในการธำรงรักษาผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงนี้ไว้ เช่น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรกลุ่มนี้ ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ³ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่ง มีความสำคัญมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษานักงาน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพยายามสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง⁴

ฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนได้มีการจัดทำบันไดอาชีพของพยาบาลวิชาชีพควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาล โดยมีการกำหนดบันไดอาชีพดังนี้ พยาบาลวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ หลังจากนั้น พยาบาลวิชาชีพสามารถเลือกเส้นทางอาชีพได้ 2 เส้นทาง คือ 1) ด้านบริหาร จะเริ่มจากรองหัวหน้าแผนก และหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล 2) ด้านปฏิบัติการชำนาญการ⁵ สำหรับความรับผิดชอบของผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ การดูแลกลุ่มงานที่มีความหลากหลายในการทำงานทั้งด้านกลุ่มผู้ป่วย บุคลากร เครื่องมือทางการแพทย์ เช่น ฝ่ายงานผู้ป่วยหัวใจและหลอดเลือด จะต้องดูแลหน่วยงานผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ผู้ป่วยวิกฤติ ห้องผ่าตัด แผนกใส่สายสวนหัวใจ ห้องตรวจปฏิบัติการ แผนกรังสีทางการแพทย์ที่มีความเฉพาะทางด้านหัวใจและหลอดเลือด เป็นต้น นอกจากนี้ต้องเป็นผู้ที่ร่วมสร้างและนำนโยบาย กลยุทธ์ของโรงพยาบาลมาสู่บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงาน รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานด้านบริการเพื่อให้ผู้ป่วยและญาติเกิดความประทับใจ บริหารงานคุณภาพทางการรักษาพยาบาล พัฒนาความรู้ทางการพยาบาลและงานวิจัย ร่วมวางแผนด้านการตลาดด้านงบประมาณ จัดทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายการพยาบาล และฝ่ายอื่นๆ ของโรงพยาบาลและทำงานร่วมกับองค์การภายนอก ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบจะแตกต่างจากหัวหน้าแผนก ซึ่งจะดูแลรับผิดชอบเฉพาะหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานมีความแตกต่างจากหัวหน้าแผนกทั้งในด้านขอบเขตของการบริหารงาน ลักษณะของการบริหาร ปริมาณงาน และบุคลากร

ผู้วิจัยซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกคนหนึ่งที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นการจัดการกลุ่มงาน ตามโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านจากบทบาทหัวหน้าแผนก มาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ซึ่งประสบการณ์ที่ผ่านมาต้องเผชิญกับภาวะกดดันต่าง ๆ เนื่องจากถูกคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูง แพทย์ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความเครียดจึงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับความคิดที่จะชนะกับความท้าทายในงาน การปรับตัวที่ต้องอาศัยการพัฒนาตนเองและการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้างในการให้กำลังใจให้คำปรึกษาและให้โอกาสในการบริหารจัดการกลุ่มงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์บางส่วนเหมือนกับผู้วิจัย บางส่วนมีความแตกต่างจากประสบการณ์ของผู้วิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการเปลี่ยนผ่านบทบาทของหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนเป็นอย่างไรเผชิญกับเหตุการณ์ใดบ้างและแก้ไขเหตุการณ์อย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สามารถไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หัวหน้าแผนกสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้ในการเตรียมตัวสำหรับหัวหน้าแผนกที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความ (Hermeneutic phenomenology) บนพื้นฐานแนวคิดของ Heidegger โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน

กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

(Purposive sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ที่มีความยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย จำนวน 11 คน เกณฑ์คัดเลือก คือ หัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2552 – 2558 มีจำนวนทั้งสิ้น 12 คน รวมผู้วิจัย ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 11 ราย เป็นเพศหญิงทั้ง 11 ราย มีอายุระหว่าง 37 - 48 ปี อายุเฉลี่ย 44 ปี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร 8 - 15 ปี ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 9 ปี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังโครงสร้างวิจัยผ่านการรับรองของคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนของโรงพยาบาล และได้รับอนุมัติให้เก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยติดต่อผู้อำนวยการ องค์การพยาบาลของโรงพยาบาล เพื่อขอเริ่มการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือกับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง จากนั้น ดำเนินการนัดหมายวัน และเวลารวมทั้งสถานที่ในการสัมภาษณ์ การดำเนินการสัมภาษณ์ เริ่มด้วยการสร้างสัมพันธภาพ การเกริ่นนำด้วยคำถามกว้าง ๆ จากนั้นจึงใช้คำถามที่เจาะลึกเพื่อเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการศึกษา ร่วมกับการสังเกต การบันทึกบทสนทนา เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่มีประเด็นครอบคลุมครบถ้วนจนข้อมูลมีการอิ่มตัวจึงยุติเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 5 สัปดาห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีเครื่องมือช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงแบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล แบบบันทึกช่วยจำ และแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประเด็นหลัก ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานได้รับการเตรียมตัวมาก่อนหรือไม่อย่างไร มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้างในการทำงานในฐานะผู้จัดการกลุ่มงาน รู้สึกอย่างไรกับการเริ่มต้นทำงานในบทบาทใหม่จากที่ต้องดูแลแผนกเดียวเป็นต้องดูแลกลุ่มงาน เป็นต้น

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดย Lincoln & Guba และ Guba & Lincoln⁶ ด้วยวิธีการดังนี้ 1) การอยู่ในสนามที่นานพอ (Prolong engagement) ผู้วิจัยมีการสร้างสัมพันธภาพและทำความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูล โดยมีการสัมภาษณ์อย่างน้อย 2 ครั้ง ซึ่งครั้งแรกเป็นการสัมภาษณ์เรื่องทั่วไป ประเด็นหลักที่ต้องการศึกษา การสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 จึงเป็นการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในกรณีที่ได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ เช่น ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานจะมีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน จะมีการถามเพิ่มในรอบที่ 2 พี่เลี้ยงสอนงานในเรื่องใดบ้าง เป็นต้น 2) การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) เป็นการตรวจสอบจากหลากหลายวิธี เช่น จากการสัมภาษณ์ การบันทึกภาคสนาม จากการสังเกตกิริยาท่าทางขณะสัมภาษณ์ และการบันทึกคำให้สัมภาษณ์ 3) การตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ (Peer debriefing) ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้ค้นพบเบื้องต้น ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับนำเค้าโครงคำอธิบายประเด็น (Theme) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 คน เพื่อได้รับการตรวจสอบ ขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และ 4) การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member checking) โดยนำข้อความจากการถอดเทปกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลทุกรายตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อสรุปที่ได้เป็นข้อมูลที่มาจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลจริง ๆ

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์การวิจัย สิทธิในการตอบหรือไม่ตอบคำถามใด ๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกไม่สะดวกใจ สิทธิในการบอกยุติการให้ความร่วมมือ การรักษาความลับไม่เปิดเผยข้อมูลอันเป็นความลับหรือข้อมูลที่อาจก่อให้เกิดผลเสีย และทำลายข้อมูลดิบทันที เมื่อเสร็จสิ้นการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากผู้ให้ข้อมูลยินยอมเข้าร่วมการวิจัยจึงมีการลงลายมือในเอกสารยินยอมเข้าร่วมในงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ van Manen¹ ดังนี้ 1) หลังการสัมภาษณ์ทำการถอดเทปแบบคำต่อคำ 2) อ่านบทสัมภาษณ์เพื่อค้นหาข้อความที่มีลักษณะสำคัญมากกำหนดชื่อ

และให้รหัสข้อมูล 3) จัดรหัสข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เพื่อเป็นการลดทอนจำนวนข้อมูลลง 4) วิเคราะห์หมวดหมู่ที่ได้เพื่อจัดเป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อย 5) เขียนเค้าโครงคำอธิบายพร้อมมีการนำตัวอย่างที่สำคัญมาใช้อ้างอิงในการเขียน 6) นำประเด็นที่ได้เสนอต่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อ่านตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการวิจัย และ 7) ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย

1. เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน

จากการที่ผู้จัดการกลุ่มงานได้รับการแจ้งเพื่อเลื่อนตำแหน่งใหม่เป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้จัดการกลุ่มงานจะมีความรู้สึกที่หลากหลาย บางรายอาจมีความรู้สึกทางบวก รู้สึกภูมิใจ ในขณะที่บางรายมีความรู้สึกทางลบ คือ หนักใจกับตำแหน่งใหม่ที่มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น และบางรายมีความมุ่งมั่นว่าตนเองต้องทำได้ ในการศึกษาครั้งนี้พบประเด็นย่อย ดังนี้

1.1) ภาวภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส

ผู้จัดการกลุ่มงานกล่าวว่า การได้รับตำแหน่งใหม่ในระดับที่สูงขึ้น นับว่าเป็นโชคดีที่ได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถของตน ตนเองจึงรู้สึกภาคภูมิใจที่ผู้บริหารในองค์กรเห็นถึงความขยัน ความตั้งใจ และความอดทนในการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งเห็นความสามารถในการบริหารจัดการของตน อันส่งผลให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการกลุ่มงานเหล่านี้จึงมีความรู้สึกที่ภาคภูมิใจ มีความปลื้มปิติยินดีในตำแหน่งใหม่ที่ได้รับ ซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวกที่ช่วยในการผลักดันให้ตนมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป “รู้สึกว่าองค์กรให้โอกาส คือ ที่มีความรู้สึก ว่า พี่เข้ามาได้จังหวะดีมาก แล้วพอพี่ทำงานไปตามระยะเวลา มันได้รับการ Promote อย่างต่อเนื่อง ตอนแรกเข้ามา รู้สึกว่าทำไมที่นี่เป็นอย่างนี้ รู้สึกคิดลบไปหมดเลย แต่พออยู่มาในระดับหนึ่ง เออ...มันค่อยๆ ปรับ มันก็ได้ตามผลงานจริง ๆ คือพี่ได้รับการโปรโมทอย่างต่อเนื่องพี่รู้สึกว่า ในความตั้งใจทำงาน แล้วเรามีพี่เลี้ยงที่ดี แล้วพี่เขาพูดกับเราไว้ว่า สักวันหนึ่งเดี๋ยวมีคนมองเห็นเอง พี่จึงมีความรู้สึกว่าเป็นเพราะผลงานเราก็ได้นะที่เขามาเลือกเรา เขาเลือกเรา เพราะสิ่งที่เราทำมา รู้สึกภูมิใจ ปลื้มใจ ที่พี่ ๆ เขาให้โอกาสเรา พี่มีความคิดว่าพี่เขาคงมองแล้วแหละว่าเราทำได้ ทางพี่เขาก็เรียกคุยให้เราเข้ามาช่วยทางด้านบริหาร พี่เลยบอกไปว่ายินดีค่ะพี่” (ID-1)

1.2) รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไมคุ้นเคย
แม้ว่าผู้จัดการกลุ่มงานจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เกิดความรู้สึกทางด้านลบ คือรู้สึกหนักใจหนักใจกับการทำงานในสิ่งที่ตนเองไม่คุ้นเคย เนื่องจากมีสิ่งใหม่ๆ ที่จะต้องเผชิญอีกมากมาย ทำให้ลึกๆ ในใจแล้วแฝงด้วยความกังวลใจว่าตนเองจะทำได้หรือไม่ เพราะในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน นั้นหมายถึงบทบาท ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป ทำให้ต้องรับผิดชอบดูแลกลุ่มงานที่มีบุคลากรหลายหลายวิชาชีพ ดูแลรักษาผู้ป่วยที่ซับซ้อน มีจำนวนหน่วยงานที่ต้องดูแลมากขึ้น และเป็นหน่วยงานใหม่ที่ตนไม่มีความถนัดหรือคุ้นเคยมาก่อน นอกจากนี้ต้องทำงานกับผู้ร่วมงานใหม่ ยิ่งคิดก็ยิ่งกังวลทั้งเรื่องของคนและเรื่องของงาน “ตอนที่พี่เขาให้ขึ้นมาเป็นผู้จัดการ คิดว่าตัวเองจะทำได้หรือเปล่า หนักใจ เป็นหัวหน้ามานานในส่วน of ICU กับ IPD แต่ไม่เคยดูแลในส่วนงาน OPD ไม่รู้ว่าต้องทำงานอะไรบ้าง รู้แต่ว่าต้อง contract กับแพทย์ และย้ายสายงานไปในส่วนที่เราไม่เคยดูแลเลย แผนกสูติไม่เคยไปใช้บริการเลย ทั้ง OPD ห้องคลอด ward และเปลี่ยนมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานสูติ เราเคยทำงานแบบมีคนมาสั่งให้ทำ แล้วนำไปทำตาม แต่คราวนี้ต้องมาบริหารจัดการเอง คิดเอง รู้สึกกังวลจากผู้ช่วยผู้อำนวยการกิจการยยะ คงไม่ค่อยมีเวลาให้ ต้องใช้วิธีหาความรู้ และทักษะจากผู้จัดการคนอื่น ว่าต้องทำอะไรบ้าง กลัวว่าบทบาทของเราจะไปซ้อนทับกับหัวหน้า และหัวหน้า OPD ก็เป็นน้องที่เข้ามาดูแลใหม่เหมือนกัน แพทย์เราก็ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน จะทำไงดี” (ID-2)

1.3) มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้

ผู้จัดการกลุ่มงานนับว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และทักษะการทำงานที่ดีเป็นทุนเดิมจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นมาก่อน จึงมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ที่ต้องใช้ความอดทน ความพากเพียร ความมุ่งมั่นเป็นอย่างมาก และเคยได้รับการพัฒนาให้ศึกษาต่อเพิ่มเติมทั้งจากองค์การสนับสนุนในการอบรม และจากการศึกษาใฝ่รู้ด้วยตนเอง ส่งผลให้ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล เกิดการตระหนักรู้ในศักยภาพที่ตนเองมี เกิดความมั่นใจในตนเอง ว่าตนเองนั้นจะสามารถฝ่าฟันและปฏิบัติหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ “เราได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแพทย์ คือเป็นคนสนใจศึกษาหาความรู้มาตลอด เราเคยเป็นคนมีภาวะผู้นำและมุ่งมั่น ถ้ามีการปรับใจมาละ

ว่าต้องทำ มันต้องทำยังไงมันก็เสร็จ ซึ่งตอนนั้นถามว่ามันใจใหม่ไม่ได้มันใจว่าเป็นได้ แต่พี่ได้รับแรงสนับสนุนจากผู้จัดการกลุ่มงานและผู้ช่วยการ เขาบอกว่า เธอทำได้ พอได้ยิน เราก็ก้าวอีกนะ พี่เขาว่า เธอทำได้สิ ถ้าพี่เห็นศักยภาพในตัวหนู คิดว่าหนูมีศักยภาพ หนูก็ทำได้ พี่ไม่ยากเลยนะ ซึ่งในใจพี่ พี่อยากเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่อยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มั่นใจ ถ้ามีแรง re in force พี่นี่ พี่มั่นใจว่าทำได้ พี่ก็โอเคละ” (ID-11)

2. เรียนรู้งานผ่านวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ ทำงานได้ตามต้องการ

เมื่อเข้าสู่บทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน อุปสรรคมีมากมายที่ผู้จัดการกลุ่มงานต้องเผชิญ โดยเฉพาะงานที่ทำเป็นงานใหม่ที่ไมคุ้นเคยมาก่อน ดังนั้นการเรียนรู้งานและการทำความเข้าใจกับงานที่ตนต้องรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มนี้จึงมีการใช้หลากหลายวิธี เพื่อให้ตนมีความรู้ เข้าใจในบริบทของงาน บทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับ และการขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น การศึกษาครั้งนี้พบประเด็นย่อย ดังนี้

2.1) หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง เพื่อหาทิศทางการทำงาน

ในการเริ่มต้นเรียนรู้สิ่งใหม่ การศึกษาด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือ คู่มือเอกสารในการทำงานด้วยตนเอง อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ตนเองเข้าใจงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการได้พบปะ พูดคุย ซักถามเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในการเรียนรู้ จึงเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลเรียนรู้งานและทำความเข้าใจเรื่องงานได้เร็วขึ้น ผู้จัดการกลุ่มงานจึงมีการเสาะแสวงหาบุคคลซึ่งสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการต่าง ๆ “กังวลว่าจะทำได้ไม่ดี แต่ก็โชคดีเพราะว่ามีพี่ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย เป็น preceptor พี่จะเรียกคุยทุกอาทิตย์ คุยกันว่าสัปดาห์ที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง ดิดขัดตรงไหน จะให้ช่วยเหลืออะไรหรือเปล่า แล้วก็จะมีพี่เขาจะ support พี่เขาเข้ามา คือ เขาเข้ามาหาเราเต็มทีอะ คือ จริง ๆ ก่อนหน้านี้เราก็ค่อนข้างจะห่างกันอยู่นะ แต่ด้วยความที่พี่เขาเนี่ยทุ่มเทให้ เปิดโอกาส เปิด Chanel ให้เราได้ตลอด ก็เลยตอนนี้ก็สนิทกันมากขึ้น แล้วก็ก็มีพี่ไปถามพี่เขา เขาให้ความรู้ที่ดีเยอะ พี่เขาจะ coaching เรา โดยในตอนแรกที่คุยกันเนี่ย พี่เขาจะถามเลยว่าที่ผ่านมาเรามีเรื่องอะไรที่เราคิดว่ายังต้องการการพัฒนาอีกบ้าง อย่างตอนนั้น พี่ก็บอกไป 3 เรื่อง จะมีเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์ เรื่อง conflict management และ systematic thinking ตอนนั้นเราก็จะ

เจอกับ preceptor ทุกสัปดาห์ พี่เขาจะบอกเราในสิ่งที่เรามองไม่เห็นในตัวเอง อย่างเช่นบุคลิกภาพไร้งี้” (ID-5)

2.2) นิสัยที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

การที่พยาบาลวิชาชีพจะเติบโตตามบันไดอาชีพของตนได้นั้น นอกจากหน่วยงานสนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมแล้ว พยาบาลวิชาชีพเองก็ต้องมีการพัฒนาตนเองควบคู่ไปด้วย เช่นเดียวกับผู้จัดการแผนกแต่ละคนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพจากโครงการการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมระดับหนึ่งในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าทางอาชีพ ผู้จัดการกลุ่มงานบางส่วนอาจไม่มีโอกาสได้รับการเตรียมความพร้อมในโครงการดังกล่าว แต่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหาร กลุ่มคนเหล่านี้ได้นำความรู้จากการเรียนมาประยุกต์ใช้จริงในการเปลี่ยนผ่านบทบาทครั้งนี้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ไม่จำเป็นจะเป็นการสนับสนุนขององค์กรหรือศึกษาพัฒนาตนเอง หากรู้จักที่จะนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง ๆ ได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นสามารถผ่านระยะเปลี่ยนผ่านบทบาทไปได้ด้วยดี “หนูมองว่าในการทำงานตอนนี้ที่เป็นผู้จัดการกลุ่มงาน การที่เราได้เข้า talent มันก็มีส่วนช่วยเราได้นะ ในเรื่องของ การ coaching คน การคิดบวก การเรียนตรงนี้ทำให้เรารู้ว่าเราจะเข้ากะคนยังไง หนูไม่มีปัญหาในเรื่องของการเข้ากะคน มันช่วยหนูได้เยอะมาก และเราก็เป็นคนมีน้ำใจคนหนึ่ง มันเลยทำให้เราเข้ากับคนง่าย ตอนที่เรียนกับอาจารย์ในช่วงเข้า โปรแกรม talent การ coaching จะช่วยในการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ดี ตอนนั้นน้อง ๆ ในแผนกมีปัญหา กันเราได้รับการ coaching ในเรื่อง conflict management ทำให้ลูกน้องรู้ตัว แล้วทุกอย่างจะถูกปรับมาได้ด้วยดี ช่วยให้เราสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ เหล่านี้ได้” (ID-1)

2.3) คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข

การทำงานในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องเรียนรู้งาน เรียนรู้คน และต้องจัดการปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บางครั้งหากมีปัญหาเข้ามากระทบกับการทำงานพร้อม ๆ กัน อาจทำให้คนทำงานเกิดความท้อหรือหมดกำลังใจในการทำงานได้ โรงพยาบาลจึงมีการฝึกอบรมการคิดบวกให้กับบุคลากร ซึ่งการคิดบวกนี้จะเป็นการฝึกให้บุคลากรมองโลกในแง่ดี และพยายามคิดถึงด้านลบให้น้อยที่สุด พยายามลบล้างออกไปจากจิตใจให้เร็วที่สุด หากต้องการมองบวกกับปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต้องคิดว่า

ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ไข ซึ่งบางปัญหาอาจต้องใช้เวลาหรือบางปัญหาแก้ไขคนเดียวไม่ได้ อาจต้องปรึกษาคนอื่น ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า หากไม่ท้อ และรู้จักรอเวลา ปัญหาทุกปัญหาย่อมหาทางแก้ไขได้ “พี่เป็นคนค่อนข้างคิดบวกกับปัญหา พี่มีคำพูดอยู่คำพูดหนึ่ง คือ ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ จะช้าหรือเร็วเท่านั้น มันมีทางออกของมัน เราจะรอมันได้ขนาดไหน ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ ดังนั้นเราจะต้องใจเย็นกับมัน เราจะต้องไม่ท้อ ถ้าเรามีความท้อ เราจะมองไม่เห็นทางออก เราจะแก้ไม่ได้ เราจะต้องไม่อยู่คนเดียว เราต้องไปคุยกับคนที่เขามีประสบการณ์ คนที่มีหนทางจะช่วยให้เราได้ เราต้องพยายามด้วย ถ้านั่งอยู่เฉย ๆ ก็หาทางออกไม่ได้ พี่มองว่า เมื่อเจอปัญหาที่คิดไม่ออก เราต้องหยุดคิดถึงมัน แล้วไปทำอย่างอื่น แล้วค่อยมาคิดใหม่ บางทีนั่งเฉย ๆ มันก็ผุดมาของมันเอง” (ID-1)

3. สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานได้ไม่ติดขัด

วิชาชีพพยาบาลถือเป็นวิชาชีพที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งทีมพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นต้องอาศัยการลงมือลงแรงและความร่วมมือร่วมใจ ดังนั้นผู้ที่ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างทีมงานได้ ซึ่งก่อนจะได้ทีมงานที่ดี จะต้องมีการทำความรู้จักและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดี ที่จะนำไปสู่การสร้างความไว้วางใจ และก่อให้เกิดเป็นทีมงานการทำงานที่มีศักยภาพและมีความเหนียวแน่นสามัคคี ซึ่งองค์การพยาบาลไม่อาจขับเคลื่อนไปได้หากมีเพียงผู้ใดผู้หนึ่งทำงานแต่ผู้เดียว แม้ผู้นั้นจะเก่งมากเพียงไรก็ตาม งานก็จะไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ “เราก็จะหาวิธีว่าจะทำยังไงให้สามารถเข้ากับทีม หรือน้อง ๆ ได้ การทำงานของเราเราก็ไม่รู้ว่าย่างไร แต่เรารู้ว่า เวลานั้นมีเรื่องเดือดร้อนเขาก็จะโทรหาเราเป็นคนแรก เราก็จะรับฟังและหาแนวทางช่วยเหลือเขา หาทางเลือกให้เขาและให้เขาไปเลือกแนวทางเอง ต้องค่อย ๆ ทำความรู้จักกัน ผู้ปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก แพทย์ หน่วยงาน โดยได้รับการส่งเแวรจากผู้ช่วยผู้จัดการคนก่อน และพาเราเข้าไปรู้จักกับหน่วยงานใหม่ รู้จักกับแพทย์ พยายามเรียนรู้นิสัยใจคอ ของน้องหัวหน้า staff และแพทย์ไปพร้อม ๆ กัน ก็ต้องใช้เวลากว่าที่จะคุ้นเคย เพราะแพทย์เวลาไม่มีคนใช้จะนั่งอยู่ในห้องเราต้องหาเวลาเข้าไปพูดคุยด้วย และรับฟังปัญหาและสิ่งที่แพทย์ต้องการ ต้องระวังไม่ให้ตนเองไปก้าวล่วงหน้าที่ของหัวหน้า เราต้องใช้ความใส่ใจ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของเรายอยู่แล้ว เพื่อให้ทีมเปิดใจรับเรา กล้าพูดคุย

กะเรา ทำยังไงให้เขา trust เรา เพราะแต่ละคนก็มีวิธีการที่แตกต่างกัน นื่อง ๆ อาจคุ้นเคยกับระบบงานเดิม พอเราจะเปลี่ยนอะไร ก็ต้องพูดให้เขายอมรับ ยอมรับก่อน ทำแล้วมีปัญหาที่มากุยกัย และต้องทำตัวเป็นกลาง ไม่ให้ใครพูดได้ว่านี่เต็กเรา” (ID-2)

4. ปรับตนให้เข้ากับงานและบทบาทหน้าที่

นอกจากการปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานแล้ว ผู้ให้ข้อมูลต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ทั้งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มงานจึงต้องมีการเรียนรู้และกระตือรือร้นขอเรียนรู้อะไรในสิ่งที่ไม่รู้ เมื่อได้รับการหยิบยื่นโอกาสในการทำงาน ต้องทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ด้วยความรอบคอบ ใส่ใจ และตั้งใจ การเคยเป็นหัวหน้าแผนกที่ปฏิบัติงานตามอย่างใด เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่ใหม่ ก็ต้องทำให้ดียิ่งขึ้น เพื่อองค์กร เพื่อผู้ป่วย และเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพของตนต่อไป “ในการขึ้นมาอยู่ ณ ตรงนี้ เป็นผู้จัดการเราต้องปรับตัวในการเข้าหาคนมากขึ้น บุคลิกตัวเองจากเดิมที่นิ่ง ๆ ก็คือเป็นคนนิ่งอะ จะเฉย ๆ ไม่ค่อยพูด ถ้าไม่ถามหรือไม่ให้เสนอความคิดเห็นก็ไม่พูด ก็ต้องเข้าหาผู้ใหญ่มากขึ้น เวลาไปเข้าประชุม จากเดิมไปถึงเราจะนั่งในที่ของเรา เราก็ต้องมองลัะว่าใครเขามั่งเราต้องเดินเข้าไปหา เข้าไปไหว้ ทักทาย กับน้อง ๆ ก็ต้อง flexible มาก Friendly ต้องยิ้มมากขึ้นนะ ให้เขารู้ว่าสามารถเข้ามาคุยกับเราได้” (ID-6) “เราต้องปรับในเรื่องของเวลาการทำงานเหมือนกันว่า แต่ละวันเราจะทำอะไรเพื่อให้เกิดการ monitor และความต่อเนื่องของการทำงาน อันนี้ที่อยู่ ในตาราง คือ การ routine round เพื่อไม่ให้มันนิ่ง ๆ คิดว่าเราอยู่ห่างกับเขา ไม่ใช่มันอยู่ที่ได้ะอย่างเดียว งานด้านคุณภาพต่าง ๆ เราจะจัด schedule ไว้อย่างชัดเจน และจะกำกับเขาว่าอันนี้ต้องทำ ก็คือต้องทำ” (ID-9)

5. หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดโครงการใหม่ๆ ให้กับองค์กร

ความรู้สึกภูมิใจที่ได้รับเลื่อนตำแหน่ง ความยินดีที่มีคนเห็นคุณค่าและคิดเชิงบวก ก่อเกิดเป็นพลังแห่งการเรียนรู้ เมื่อได้เรียนรู้คน เรียนรู้งาน จนเกิดความเข้าใจและความพร้อมในระดับหนึ่ง สิ่งต่อไปที่ต้องทำก็คือการลุยงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่ความสำเร็จ ณ จุดเดิม หากเป็นการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น เนื่องจากภาระหน้าที่การงานเปลี่ยนไป ต้องดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลมากขึ้น มีสิทธิมีเสียงในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แสดงฝีมือการทำงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้เห็นผลงาน “พอเรามายู่

ตรงนี้ Job description ก็เปลี่ยนไป เหมือนกับว่าเราต้องมาบริหารจัดการ ดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น และเราต้องมาอยู่ในคณะกรรมการของฝ่ายการพยาบาล มันจะมี project เข้ามาให้เรารับผิดชอบในการทำงานส่วนกลางมากขึ้น มาอยู่ตรงนี้นั้นไม่ใช่แค่กลุ่มงาน มันต้องดูแลไปทั่ว เช่น พี่ได้รับมอบหมายให้ดูแลโปรเจ็ค OPD CSI ที่ดูความพึงพอใจของคนไข้ เขาก็ให้เราดู OPD ทั้งหมดของโรงพยาบาลกรุงเทพ เป็น Lead เพื่อไปดูแลหน่วยงานอื่นด้วย พี่ต้องคอยติดตามผล CSI ของ OPD ทั้งโรงพยาบาล” (ID-3)

การอภิปราย

ในการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลนี้ ผู้จัดการกลุ่มงานจะมีความรู้สึกที่หลากหลาย บางรายอาจมีความรู้สึกทางบวก ในขณะที่บางรายมีความรู้สึกทางลบ และบางรายมีความมุ่งมั่นว่าตนเองต้องทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Brown & Olshansky⁷ พบว่าในการเปลี่ยนผ่านบทบาท ผู้ที่อยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านระยะที่ 1 และ 2 จะมีความรู้สึกวิตกกังวล สับสน ในบทบาท เครียดกับบทบาทใหม่ แต่จะพบว่าเมื่อเข้าสู่ระยะที่ 3 จะรู้สึกท้าทายกับบทบาทใหม่ที่ได้รับ และ ระยะที่ 4 รู้สึกมั่นใจกับบทบาทใหม่ที่ได้รับ ซึ่งเมื่อเข้าสู่บทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน พบว่าอุปสรรคมีมากมายที่ผู้จัดการกลุ่มงานต้องเผชิญ โดยเฉพาะงานที่ทำเป็นงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ดังนั้นการเรียนรู้งานและการทำความเข้าใจกับงานที่ตนต้องรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มนี้จึงมีการใช้หลากหลายวิธีเพื่อให้ตนมีความรู้ เข้าใจในบริบทของงาน บทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับ และการจัดปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านของ Chick & Meleis⁸ การพัฒนาความรู้และทักษะ คือ ระดับความรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านบทบาทนั้น ๆ ของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถพัฒนาตนเองให้สามารถเปลี่ยนผ่านเข้าสู่จากสถานะหนึ่งสู่สถานะหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งนอกจากการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งทักษะการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างทีมงานได้ ซึ่งก่อนจะได้ทีมงานที่ดี จะต้องมีการทำความรู้จักและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จ เชื่อใจ และก่อให้เกิดเป็นทีมงานที่มีศักยภาพและมีความเหนียวแน่นสามัคคี การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

เป็นการปรับตัวด้านพึงพาหะหว่างกัน หรือการที่บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยกับบุคคลต่าง ๆ ในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นมีส่วนช่วยให้เกิดความมั่นคงทางด้านจิตใจและสังคม โดยปกติบุคคลพยายามคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองและยอมพึ่งพาอาศัยผู้อื่นในขอบเขตที่ตนเองยอมรับ⁹ นอกจากการปรับตัวให้เข้ากับคนแล้ว ในการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ ต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ด้วย บทบาทและความรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ต้องรับรู้ เรียนรู้ และกระตือรือร้นชวนขอศึกษาในสิ่งที่ไม่รู้ ต้องทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ด้วยความรอบคอบ ใส่ใจ และตั้งใจ ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลใหม่ จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตนเอง โดยต้องปรับบุคลิกภาพใหม่ มีลักษณะของความเป็นผู้นำ น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ปรับเทคนิคการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนเวลา และลักษณะของการทำงาน จัดสรรเวลาการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น และต้องแบ่งเวลาให้กับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทในการทำงานของนิโคลสัน¹⁰ ระยะที่ 3 การปรับตัว (Adjustment) เมื่อบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว บุคคลเริ่มปรับตัว เป้าหมายคือ บุคคลจะต้องอยู่ในสถานะที่สอดคล้องกับองค์การ ในขณะเดียวกันก็จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ บุคคลจะมีการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตน ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดหรือความคาดหวังต่อบทบาทใหม่ที่ได้รับ เมื่อได้เรียนรู้คน เรียนรู้งาน จนเกิดความเข้าใจและความพร้อมในระดับหนึ่ง สิ่งต่อไปที่ต้องทำก็คือการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากภาระหน้าที่การงาน เปลี่ยนไป ต้องดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลมากขึ้น มีสิทธิมีเสียงในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แสดงฝีมือการทำงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้เห็นผลงาน¹¹ ในการมอบหมายงานพิเศษ ที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสำคัญ เปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้ความสามารถให้ปรากฏแก่องค์การในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง ตนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ทั้งยังมีจิตสำนึกที่จะดำเนินการสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค สามารถบริหารจัดการงานที่ยากและท้าทายได้¹² โดยผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องเป็นผู้ที่ดี มีพฤติกรรมของการเป็นวิชาชีพ มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความมุ่งมั่นตั้งใจให้เกิดการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งแก่ตนเองและองค์การ โดยจะ

มองอุปสรรคเปรียบเสมือนสิ่งที่ย่อยสลายกันไม่ให้เกิดการท้อถอยให้ต้องฝ่าฟันอุปสรรคนั้นให้ผ่านพ้นไปได้ ทำให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้น^{13, 14}

จากการวิจัยนี้ พบว่า ในการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้จัดการกลุ่มงานใหม่จะต้องมีการปรับตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ หาแนวทางในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้งาน ทีมและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ตนเองสามารถก้าวผ่านช่วงเวลาที่เปลี่ยนผ่านได้ และสามารถพัฒนาตนเอง งานและทีม ให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

องค์การพยาบาลควรมีการเตรียมหัวหน้าแผนกเพื่อพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน โดยการจัดอบรมเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน เช่น การบริหารบุคลากร โดยเน้นในด้านการเรียนรู้ลักษณะของคน เทคนิคการสอนงาน (Coaching) ทักษะในการบริหารคนต่าง Generation การบริหารทีม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทในกลุ่มหัวหน้าแผนกชั้นสู่ระดับผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน ดังนั้น ควรมีการศึกษาในการเปลี่ยนผ่านบทบาทในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าแผนก ผู้จัดการกลุ่มงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นต้น

2. จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่อยูในการเปลี่ยนผ่านต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวผ่านบทบาท ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวในการเปลี่ยนผ่านบทบาทต่าง ๆ

References

1. Van Manen, M. Researching lived experience: Human seiences for an action sensitive pedagogy. New York: State University of New York Press.1990.
2. Bager, L. A. and Bager, D. R. The talent management handbook. United State: Mc Graw-Hill. 2004.

3. Tomey, A. M. Nursing management and leadership. 8th ed. Canada: Westline Industial Drive. 2009.
4. Rassametummachot, S. Talent Management by Competency-Based Career Development and succession planning. Bangkok: print city Ltd. 2013. (in Thai)
5. Nursing Staff Organization (Bangkok Hospital). Management nurse and clinical nurse specialist. (slide). 2012.
6. Oumtanee A. Qualitative research in nursing. Bangkok : Chulalongkorn University Printing. 2010.
7. Brown, M. A. and Olshansky, E. Form limbo to legitimacy: a theoretical model of the transition to primary care nurse practitioner role. Nursing Research. 1997;46(7) : 46-51.
8. Chick, N. and Meleis, A. I. Role Insufficiency and role supplementttation: a conceptual framwork. in Afaf Ibrahim Meleis (ed.), Transition theory middle-range and situation-specific theories in nursing research and practice. USA: Springer Publishing. 2010.
9. Na-Nan K. Influence of Personality Characteristics, and Job Satisfaction on Work Adjustment of New Graduates. Journal of Management Sciences. 2014 ; 31(1) : 39-67.
10. Chairoon T. A study of new resisted nurses work adjustment : a two-wave panel survey. Ph. D. Science(Applied Behavioral Science Research), Srinakharinwirot University; 1998. (in Thai)
11. Ausawapinyokit N. High potential nursing personnel management. Master thesis of Nursing Science (Nursing Administration), Faculty of Nursing, Chulalongkorn University; 2005. (in Thai)
12. Issaranarongpan S. Telented nurse directors, general hospitals. Master thesis of Nursing Science (Nursing Administration), Faculty of Nursing, Chulalongkorn University; 2009. (in Thai)
13. Sripakho P. Professional Nursing Development: Developing Nursing Leadership. Journal of The Royal Thai Army Nurses. 2014 ; 15(3) : 1-8. (in Thai)
14. Chaleoykitti S., Thaiudom A. Development Plan for Future Nursing Leadexship.2014;15(2): 148-154. (in Thai)