



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การใช้เวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. วิเคราะห์ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาท 3 ด้าน คือ บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ บทบาทด้านการสื่อสารข้อมูล และบทบาทด้านการตัดสินใจ

2. วิเคราะห์ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครใช้ในการปฏิบัติงาน แบ่งตามลักษณะของงาน คือ งานพยาบาล และงานไม่ใช่งานพยาบาล

3. วิเคราะห์ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามการแยกประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

4. เปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาท 3 ด้าน คือ บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ บทบาทด้านการสื่อสารข้อมูล บทบาทด้านการตัดสินใจ และตามลักษณะของงาน คือ งานพยาบาล และงานไม่ใช่งานพยาบาล โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และกุมารเวชกรรม

โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาท 3 ด้าน เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และกุมารเวชกรรม แตกต่างกัน

2. ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามลักษณะของงานพยาบาล และงานไม่ใช่งานพยาบาล เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และกุมารเวชกรรม แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างประชากร

กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ในแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และแผนกกุมาร ประจำการในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ขนาด 400 เตียงขึ้นไป ได้แก่ วชิรพยาบาล โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลตากสิน และโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย ทั้ง 4 โรงพยาบาลตามรายชื่อหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแผนกที่ต้องการ (สูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และกุมาร) โดยการจับสลากรายชื่อ ได้จำนวนตัวอย่างประชากรตามสัดส่วน คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติกรรม 8 คน แผนกศัลยกรรม 9 คน แผนกโอสถกรรม 8 คน และแผนกกุมาร 5 คน รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสังเกต และบันทึก คู่มือสังเกตพร้อมเกณฑ์ และตารางวิเคราะห์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีจำนวน 6 เครื่องมือ

เครื่องมือที่ 1 เป็นแบบสังเกตและบันทึกปริมาณเวลาที่ใช้ไปในพฤติกรรม การปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1: เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพ ส่วนบุคคลของผู้ถูกสังเกตมีจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2: เป็นแบบสังเกตและบันทึกปริมาณเวลาที่ใช้ไปในพฤติกรรม การปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของหัวหน้าหอผู้ป่วย

เครื่องมือที่ 2 เป็นคู่มือการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมตาม บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรม ตามบทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์มีจำนวน 20 ข้อ พฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมตาม บทบาทด้านการสื่อสารข้อมูลมีจำนวน 25 ข้อ และพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมตาม บทบาทด้านการตัดสินใจมีจำนวน 41 ข้อ

เครื่องมือที่ 3 เป็นเกณฑ์การจัดกิจกรรมตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อประกอบการวิเคราะห์ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ กิจกรรมตามบทบาทด้านการ ปฏิสัมพันธ์ มีจำนวน 20 ข้อ กิจกรรมตามบทบาทด้านสื่อสารข้อมูล มีจำนวน 25 ข้อ และกิจกรรมตามบทบาทด้านการตัดสินใจมีจำนวน 41 ข้อ

เครื่องมือที่ 4 เป็นคู่มือการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมที่เป็น งานพยาบาลและงานไม่ใช่งานพยาบาล แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ พฤติกรรมการ ปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นงานพยาบาลมีจำนวน 75 ข้อ และพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรม ที่เป็นงานไม่ใช่งานพยาบาลมีจำนวน 17 ข้อ

เครื่องมือที่ 5 เป็นเกณฑ์การจัดกิจกรรมที่เป็นงานพยาบาลและงาน ไม่ใช่งานพยาบาล แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ กิจกรรมที่เป็นงานพยาบาล มีจำนวน 75 ข้อ และกิจกรรมที่ไม่ใช่งานพยาบาลมีจำนวน 17 ข้อ

เครื่องมือที่ 6 เป็นตารางวิเคราะห์สรุปรูปข้อมูลได้จากการบันทึกอัน ประกอบด้วย ตารางทั้งหมด 6 ตาราง ได้แก่ ตารางวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกต และบันทึกปริมาณเวลาที่ใช้ไปในพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมตามบทบาทของหัวหน้า หอผู้ป่วย ตารางวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกตและบันทึกปริมาณเวลาที่ใช้ไปในพฤติ กรรมการปฏิบัติกิจกรรมจำแนกตามบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตารางวิเคราะห์ข้อมูลการ สังเกต และบันทึกปริมาณเวลาที่ใช้ไปในพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมจำแนกตาม สถานที่ปฏิบัติงาน ตารางวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกตและบันทึกปริมาณเวลาที่ใช้ไป ในพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมจำแนกตามวิธีการปฏิบัติงาน ตารางวิเคราะห์ข้อมูล

การสังเกตและบันทึกปริมาณเวลาที่เข้าไปในพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมจำแนกตามงานพยาบาล และตารางวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกตและบันทึกปริมาณเวลาที่เข้าไปในพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรมจำแนกตามงานไม่ช้งานพยาบาล

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา กระทำผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันต่าง ๆ รวม 10 ท่าน เมื่อนำแบบสอบถามไปใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างประชากรจริง จำนวน 4 คน แล้วนำมาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ ที่ 2, 3, 4 และ 5 โดยใช้สูตรของโพลิทและฮันเกลอ หาค่าความเที่ยงของการสังเกต (interrater reliability) ได้ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่ 2 กับเครื่องมือที่ 3 เท่ากันคือ 0.90 และเครื่องมือที่ 4 กับเครื่องมือที่ 5 ทั้ง 2 ฉบับเท่ากับ 0.92

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส เอ็กซ์ (SPSS*) คำนวณหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. หาค่าร้อยละสำหรับสถานภาพส่วนบุคคล
2. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปริมาณเวลา และจัดลำดับปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้ปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ตามแผนกที่สังกัด
3. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA) เพื่อทดสอบค่า เอฟ
4. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเวลาเป็นรายคู่ภายหลังการทดสอบค่าเอฟของกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวิธีเอสของเชฟเฟ (Scheffe's Method)
5. หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานแยกตาม บทบาท ลักษณะงาน วิธีการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน
6. การวิจัยครั้งนี้ ได้ตั้งระดับความมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ $\alpha = .05$

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของตัวอย่างประชากร (ตารางที่ 5)

1. ตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 30 และน้อยที่สุดได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกกุมาร คิดเป็นร้อยละ 16
2. ตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 35-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคืออายุมากกว่า 40-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 33 และน้อยที่สุดมีอายุ 30-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 7
3. ตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่า 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 23
4. ตัวอย่างประชากรทั้งหมดมีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และ เคยศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหารทั้งสิ้น คิดเป็นร้อยละ 100

ตอนที่ 2 การใช้เวลาในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามบทบาท ทั้ง 3 บทบาท พบว่า

2.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการใช้เวลาปฏิบัติงานในบทบาทปฏิสัมพันธ์ โดยเฉลี่ยวันละประมาณ 2 ชั่วโมง (118.8 นาที) คิดเป็นร้อยละ 30 ของการใช้เวลาปฏิบัติงานตามบทบาททั้งหมด (ตารางที่ 34) เมื่อพิจารณาตามบทบาทย่อยพบว่าใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปในการปฏิบัติกิจกรรม ด้านหัวหน้าหน่วยงานประมาณ 1 ชั่วโมง (59.6 นาที) รองลงมาคือ ใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านผู้นำ 40 นาที และใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรม ด้านผู้ติดต่อสัมพันธ์เพียง 19 นาที คิดเป็นร้อยละ 50 ร้อยละ 34 และร้อยละ 16 ของการใช้เวลาในบทบาทปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดตามลำดับ (ตารางที่ 16) โดยมีลักษณะของการใช้เวลาในกิจกรรมเป็นดังนี้

2.1.1 ด้านหัวหน้าหน่วยงาน พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการฝ่ายของโรงพยาบาลในฐานะหัวหน้าหน่วยงานใช้เวลา โดยเฉลี่ยประมาณ 42 นาที ต่อวันพบจำนวนหัวหน้าหอ

ผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมเป็นตัวแทนของหน่วยงาน
ตนไปเข้าร่วมการประชุมพบปะกับบุคคลอื่นใช้เวลา 12.7 นาที พบจำนวนหัวหน้า
หอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 29 คน ส่วนกิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลยคือ กิจกรรมแสดง
บทบาทเจ้าของบ้านต่อแขกผู้มาเยือน (ตารางที่ 6)

2.1.2 ด้านผู้นำ พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ
กิจกรรมเข้าร่วมในการช่วยงานประจำวัน ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 24 นาที
พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 27 คน รองลงมาคือ กิจกรรมมอบหมาย
งานประจำวันของการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยใช้เวลา 6.3 นาที พบจำนวน
หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน และใช้น้อยที่สุดคือ กิจกรรมปฐม-
นิเทศบุคลากรใหม่ และผู้ฝึกปฏิบัติงานใช้เวลาเฉลี่ยเพียง 0.2 นาที พบ
จำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมนี้เพียง 2 คน (ตารางที่ 7)

2.1.3 ด้านผู้ติดต่อสัมพันธ์ พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับ
หนึ่งคือ กิจกรรมเข้าร่วม/แสดงความสนใจในกระบวนการการส่งต่อหรือดูแลผู้ป่วย
ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 8.8 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม
28 คน รองลงมาคือ กิจกรรมติดต่อกับแหล่งความรู้สถาบันการศึกษาเพื่อขยาย
ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ในเวลา 7 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม
8 คน และใช้น้อยที่สุดคือ กิจกรรมร่วมประชุมกับชมรมทางวิชาชีพ ใช้เวลา
มีค่าเฉลี่ยเพียง 0.1 นาที โดยกิจกรรมนี้พบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติเพียง 1 คน
(ตารางที่ 8)

2.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการใช้เวลาปฏิบัติงานในบทบาทสื่อข้อมูลโดย
เฉลี่ยวันละประมาณ 1 ชั่วโมง 48 นาที (108.3 นาที) คิดเป็นร้อยละ 27
ของการใช้เวลาปฏิบัติงานตามบทบาททั้งหมด (ตารางที่ 34) เมื่อพิจารณาตาม
บทบาทย่อยพบว่าใช้เวลาส่วใหญ่หมดไปในการปฏิบัติกิจกรรมด้านผู้รับข้อมูล 1
ชั่วโมง 5 นาที (65 นาที) รองลงมาคือ ใช้เวลาไปในการปฏิบัติกิจกรรมด้านผู้
ให้ข้อมูลแทนหน่วยงานหรือผู้ป่วย 34 นาที และใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้าน
ผู้เผยแพร่ข้อมูลเพียง 8 นาที คิดเป็นร้อยละ 60 ร้อยละ 32 และร้อยละ 8 ของ
การใช้เวลาในบทบาทสื่อข้อมูลทั้งหมด ตามลำดับ (ตารางที่ 18) โดยมีลักษณะ
ของการใช้เวลาในกิจกรรมเป็นดังนี้

2.2.1 ด้านผู้รับข้อมูล พบว่าเวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมอ่านรายงานหรือ Kardex/บันทึก/คำสั่ง และการลงชื่อรับทราบหนังสือใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 15 นาที รองลงมาคือ กิจกรรมรับฟังรายงานยอดผู้ป่วย เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นการรับส่งเวช ไข้เวลา 13.8 นาที น้อยที่สุดคือ กิจกรรมอ่านข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของการพยาบาลจากบันทึกผู้ป่วย ไข้เวลามีค่าเฉลี่ยเพียง 3.9 นาที และพบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน ในทุกรายการของกิจกรรมในด้านผู้รับข้อมูล (ตารางที่ 9)

2.2.2 ด้านผู้ให้ข้อมูลแทนหน่วยงานหรือผู้ป่วย พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมเตรียมและสื่อสารข้อมูลแก่ฝ่ายการพยาบาล ไข้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 14.8 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมแก้ไขข้อข้องใจหรือตอบข้อซักถามแก่ผู้ป่วยหรือญาติด้วยตนเองเสมือนเป็นตัวแทนของหน่วยงานใช้เวลา 9.8 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 30 คน และใช้น้อยที่สุดคือกิจกรรมเขียนบันทึก เพิ่มเติมรายงานอาการผู้ป่วยให้สมบูรณ์ไข้เวลามีค่าเฉลี่ยเพียง 0.1 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมเพียง 2 คน (ตารางที่ 11)

2.2.3 ด้านผู้เผยแพร่ข้อมูลพบว่าเวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมถ่ายทอดคำสั่งการรักษาผ่านไปทางพยาบาลในทีมใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 4.4 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 29 คน รองลงมาคือ กิจกรรมประชุมสั้น ๆ ภายในเวรไข้เวลา 1.4 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 6 คน และใช้น้อยที่สุดคือกิจกรรมให้คำแนะนำ/ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พยาบาลในทีมหลังจากได้ตรวจสอบแฟ้มผู้ป่วยไข้เวลามีค่าเฉลี่ยเพียง 0.6 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมเพียง 5 คน (ตารางที่ 10)

2.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการใช้เวลาปฏิบัติงานในบทบาทตัดสินใจโดยเฉลี่ยวันละประมาณ 3 ชั่วโมง (173.6 นาที) คิดเป็นร้อยละ 43 ของการใช้เวลาปฏิบัติงานตามบทบาททั้งหมด (ตารางที่ 34) เมื่อพิจารณาตามบทบาทย่อยพบว่าใช้เวลาส่วนใหญ่มุ่งหมดไปในการปฏิบัติกิจกรรมด้านผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ 58 นาที และใช้เวลาไปในการปฏิบัติกิจกรรมด้านผู้บริหารทรัพยากร 57 นาที รองลงมา

คือ ใช้เวลาไปในการปฏิบัติกิจกรรมด้านผู้ควบคุมสถานการณ์ที่เป็นปัญหา 5.5 นาที น้อยที่สุด คือ ใช้เวลาไปในการปฏิบัติกิจกรรมผู้ไกล่เกลี่ยเจรจาต่อรองมีค่าเฉลี่ย เพียง 2 นาที คิดเป็นร้อยละ 33.7 ร้อยละ 33.1 ร้อยละ 31.8 และร้อยละ 1.1 ตามลำดับ (ตารางที่ 20) โดยมีลักษณะของการใช้เวลาในกิจกรรมเป็นดังนี้

2.3.1 ด้านผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมตัดสินใจงานบริหารประจำวันทั่ว ๆ ไปที่ดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น ๆ ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 47 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วย ปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ด้อยระดับ ปัญหา ในการให้การพยาบาลใช้เวลา 3.5 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ กิจกรรม 12 คน ส่วนกิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลยคือ กิจกรรมพัฒนาและจัดทำ มาตรฐานการพยาบาล กิจกรรมทางานวิจัย กิจกรรมกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีตรวจสอบทางการพยาบาล และกิจกรรมเขียนบทความหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ (ตารางที่ 12)

2.3.2 ด้านผู้บริหารทรัพยากร พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรม ควบคุมเกี่ยวกับการเบิกจ่ายการบำรุงรักษาและส่งซ่อม อุปกรณ์สถานที่ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 14 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ กิจกรรมทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมให้บริการแก่ผู้ป่วยและญาติ เช่น ชื้อยา คำนวณค่าใช้จ่ายบริการสังคมสงเคราะห์ ใช้เวลา 11 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน ส่วนกิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลยคือ กิจกรรม คิด คำนวณเกี่ยวกับอัตราค่าลงในอนาคต กิจกรรม วางแผนจัดตารางการปฏิบัติงาน ประจำเดือนและกิจกรรมวางแผน จัดตารางการปฏิบัติงานประจำปี (ตารางที่ 14)

2.3.3 ด้านผู้ควบคุมสถานการณ์ที่เป็นปัญหา พบว่า เวลาที่ใช้ มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมตัดสินใจแก้ปัญหาในประเด็นสำคัญที่มีผล เกี่ยว ข้องกับการบริหารหน่วยงานใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 26 นาที พบจำนวนหัวหน้า หอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมรับโทรศัพท์ที่ดิ่งขึ้นใช้เวลา เฉลี่ย 22 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน ส่วน กิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลยคือ กิจกรรมฝึกฝนบุคลากรทุกคนให้สามารถร่วมมือกัน

เข้าควบคุมสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น เพลิงไหม้ และกิจกรรมเข้าจัดการหรือตัดสินใจเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤต (ตารางที่ 13)

2.3.4 ด้านผู้ใกล้เคียงเจรจาต่อรอง พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมทำบันทึกเสนอ/รายงานขออัตรากำลังและ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 2 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยกิจกรรม 6 คน ส่วนกิจกรรมใกล้เคียงปัญหาและข้อขัดแย้ง พบว่า ในช่วงที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลนั้นไม่มีผู้ปฏิบัติเลย (ตารางที่ 15)

ตอนที่ 3 การใช้เวลาในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลักษณะงานพยาบาล และงานไม่ใช่งานพยาบาล พบว่า

3.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการใช้เวลาปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาล โดยเฉลี่ยวันละประมาณ 5 ชั่วโมง 20 นาที (320.1 นาที) คิดเป็นร้อยละ 76 ของการใช้เวลาปฏิบัติงานตลอดวัน (ตารางที่ 35) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปในการปฏิบัติงานนโยบายและงานบริหาร ประมาณ 2 ชั่วโมง 29 นาที (149.2 นาที) รองลงมาคือ ใช้เวลาไปในการปฏิบัติงานการพยาบาลโดยอ้อม ประมาณ 2 ชั่วโมง (118.4 นาที) อันดับสามคือ ใช้เวลาในการปฏิบัติงานการพยาบาลโดยตรง 23 นาที และงานการควบคุมคงไว้และเพิ่มคุณค่าระบบ 24.2 นาที ส่วนงานพัฒนาวิชาชีพใช้เวลาน้อยที่สุดคือ 4.2 นาที (ตารางที่ 30) โดยมีลักษณะของการใช้เวลาในกิจกรรมเป็นดังนี้

3.1.1 ด้านงานนโยบายและงานบริหาร พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมการทำเอกสารการบริหารงานใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 46 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน ใช้เวลา 27.2 นาที ทางจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 30 คน ส่วนกิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลยคือ กิจกรรม วางเป้าหมายและ/หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (ตารางที่ 25)

3.1.2 ด้านงานการพยาบาลโดยอ้อม พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลทางการดูแลรักษา ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 27 นาทีพบ จำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม

ทั้ง 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมการปรึกษาเรื่องผู้ป่วย ทางโทรศัพท์ (ขณะพักรักษาตัวอยู่) ใช้เวลา 17 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 29 คน และใช้เวลาน้อยที่สุดคือ กิจกรรมจัดเก็บอุปกรณ์ที่ใช้แล้ว ใช้เวลามีค่าเฉลี่ยเพียง 0.1 นาที โดยกิจกรรมนี้พบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติเพียง 3 คน (ตารางที่ 23)

3.1.3 ด้านงานการพยาบาลโดยตรง พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งมี 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการเยี่ยมตรวจ ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 5 นาที และกิจกรรมแนะนำและให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วยและญาติใช้เวลาเฉลี่ย 5 นาทีเช่นกัน รองลงมาคือกิจกรรมประเมินสภาพผู้ป่วย ค้นหาข้อมูล เพื่อนำมาวางแผนการพยาบาลโดยหาข้อมูลจากผู้ป่วยโดยตรง และกิจกรรมทักทายผู้ป่วย เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือในการรักษา ใช้เวลาเฉลี่ย 3 นาที เท่ากัน ทั้ง 2 กิจกรรม พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คนทั้ง 4 กิจกรรม ส่วนกิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลยคือ กิจกรรมการปฏิบัติกรพยาบาลแก่ผู้ป่วยตามคำสั่งการรักษา กิจกรรมการช่วยจัดทำทางที่เหมาะสมกิจกรรมการจัดเก็บสิ่งส่งตรวจ กิจกรรมการต้อนรับผู้ป่วยและกิจกรรมการเตรียมตรวจผู้ป่วยหรือการเตรียมผู้ป่วยก่อนให้การพยาบาล (ตารางที่ 22)

3.1.4 ด้านงานการควบคุมคงไว้และเพิ่มคุณค่าระบบ พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมการเป็นที่ปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 11 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 30 คน รองลงมาคือ กิจกรรมการเป็นผู้รักษาสีทึบให้แก่ผู้ป่วยและญาติ ใช้เวลา 5 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 29 คน ส่วนกิจกรรมที่ไม่พบผู้ปฏิบัติเลย ในช่วงที่รวบรวมข้อมูลคือ กิจกรรมการกำหนดข้อความรู้การสอนผู้ป่วย กิจกรรมการแก้ไขปัญหาที่ยากซับซ้อน ปัญหาความขัดแย้งหรือภาวะวิกฤตที่เกิดกับผู้ป่วยญาติและเจ้าหน้าที่ และกิจกรรมการกระตุ้นจูงใจบุคลากรในการท้าวิจัยและให้ความสำคัญกับการท้าวิจัย (ตารางที่ 24)

3.1.5 ด้านงานพัฒนาวิชาชีพ พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือกิจกรรมการค้นหาความรู้เพิ่มเติมโดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 2 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 4 คน รองลงมาคือ กิจกรรมการเผยแพร่

แพร่ความรู้ ใช้เวลา 1.8 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 2 คน (ตารางที่ 26)

3.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการใช้เวลาปฏิบัติงานไม่ใช่งานพยาบาลโดยเฉลี่ย วันละประมาณ 1 ชั่วโมง 40 นาที (100.9 นาที) คิดเป็นร้อยละ 24 ของการ ใช้เวลาปฏิบัติงานตลอดวัน (ตารางที่ 35) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าใช้เวลา ส่วนใหญ่หมดไปในการปฏิบัติกิจกรรมด้านงานเกี่ยวกับการรักษาระบบหน่วยงาน ประมาณ 1 ชั่วโมง 26 นาที (86.2 นาที) รองลงมาคือ ใช้เวลาไปในงาน ส่วนตัวและอื่น ๆ 10.4 นาที และใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านงานนโยบาย และงานบริหาร 4.3 นาที (ตารางที่ 32) โดยมีลักษณะของการใช้เวลาในกิจกรรมเป็นดังนี้

3.2.1 ด้านงานเกี่ยวกับการรักษาระบบหน่วยงาน พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือกิจกรรมการลงทะเลียนสถิติใช้เวลาโดยเฉลี่ย ประมาณ 39 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 28 คน รองลงมาคือ กิจกรรมงานบ้านและศพพลา และ การตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ ใช้เวลา 14 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 30 คน และใช้น้อยที่สุดคือ กิจกรรม การเตรียมอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการสอนผู้ป่วย ใช้เวลามีค่าเฉลี่ยเพียง 0.1 นาที โดยกิจกรรมนี้พบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติเพียง 1 คน (ตารางที่ 27)

3.2.2 ด้านงานส่วนตัวและอื่น ๆ พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุด เป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมโทรศัพท์ส่วนตัว ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 3.8 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 18 คน รองลงมาคือ กิจกรรมส่วนตัวใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 2.9 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 14 คน และใช้น้อยที่สุดคือกิจกรรมการพักผ่อน ใช้เวลามีค่าเฉลี่ยเพียง 1 นาที โดยกิจกรรมนี้พบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติเพียง 6 คน (ตารางที่ 29)

3.2.3 ด้านงานนโยบายและงานบริหาร พบว่า เวลาที่ใช้ มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ กิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 3.3 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วย ปฏิบัติกิจกรรม 5 คน รองลงมาคือ กิจกรรมการประชุมเฉพาะกิจ ใช้เวลา 1 นาที พบจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม 3 คน (ตารางที่ 28)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงาน "ตามบทบาท" ได้ผลดังนี้

4.1 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทปฏิสัมพันธ์ ระหว่างแผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกโสตกรรม และแผนกกุมาร พบว่า

ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทปฏิสัมพันธ์โดยรวม บทบาทด้านหัวหน้าหน่วยงาน บทบาทด้านผู้นำและบทบาทด้านผู้ติดต่อสัมพันธ์ นั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 17)

4.2 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทสื่อข้อมูล ระหว่างแผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกโสตกรรม และแผนกกุมารพบว่า

ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทสื่อข้อมูลโดยรวม บทบาทด้านผู้รับข้อมูล บทบาทด้านผู้เผยแพร่ข้อมูลและบทบาทด้านผู้ให้ข้อมูลแทนหน่วยงานหรือผู้ป่วยนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 19)

4.3 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทตัดสินใจ ระหว่างแผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกโสตกรรม และแผนกกุมาร พบว่า

ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทตัดสินใจโดยรวม บทบาทด้านผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ บทบาทด้านผู้ควบคุมสถานการณ์ที่เป็นปัญหา บทบาทด้านผู้บริหารทรัพยากรและบทบาทด้านผู้ไกล่เกลี่ยเจรจาต่อรอง นั้น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 21)

พิจารณาจากข้อ 4.1-4.3 แล้วผลการวิจัยนี้ ไม่สนองสมมติฐานข้อที่ว่า "ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาท 3 ด้าน เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โสตกรรม และกุมารเวชกรรม แตกต่างกัน"

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงาน "ตามลักษณะงาน" ได้ ผลดังนี้

5.1 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาล ระหว่างแผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกโสตกรรม และแผนกกุมาร พบว่า

5.1.1 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานการพยาบาลโดยอ้อม งานการควบคุมคงไว้และเพิ่มคุณค่าระบบ งานนโยบายและงานบริหาร และงานพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.2 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาล โดยรวมเมื่อพิจารณาทั้ง 4 แผนกต่างกันโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกโสตกรรม ใช้เวลามากกว่าทุกแผนก รองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม อันดับสามคือ หัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกกุมาร ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยสูติกรรมใช้เวลา น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับแผนกอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หากพิจารณารายคู่ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.3 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นงานการพยาบาลโดยตรง พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติกรรม และหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม มีการใช้น้อยกว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับรายคู่อื่นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานไม่ใช่งานพยาบาล ระหว่างแผนกสูติกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกโสตกรรม และแผนกกุมาร พบว่า

5.2.1 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงาน เกี่ยวพันกับการรักษาระบบหน่วยงาน งานนโยบายและบริหาร พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่งานพยาบาลโดยรวม พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติกรรม และหัวหน้าหอ

ผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม มีการใช้เวลามากกว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกโสตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับรายคู่อื่นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2.3 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานส่วนตัวและอื่นๆ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติกรรมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม มีการใช้เวลามากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมาร และหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติกรรมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรมมีการใช้เวลามากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกโสตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับรายคู่อื่นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิจารณาจากข้อ 5.1 - 5.2 แล้วผลการวิจัยนี้ สนองสมมติฐานเพียงบางส่วนในข้อที่ว่า "ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครใช้ในการปฏิบัติงานตามลักษณะของงานพยาบาลและงานไม่ใช่งานพยาบาล เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โสตกรรมและกุมารเวชกรรม แตกต่างกัน"

ตอนที่ 6 ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานแยกตามบทบาท ลักษณะงานบุคคลที่เกี่ยวข้องวิธีการปฏิบัติงานและสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า

6.1 เวลาในเวรเช้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานแบ่งตาม "บทบาท" 3 บทบาท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6 ชั่วโมง 40 นาที (400.7 นาที) โดยแบ่งเป็น บทบาทปฏิสัมพันธ์ 2 ชั่วโมง (118 นาที) บทบาทสื่อข้อมูล 1 ชั่วโมง 48 นาที (108 นาที) และบทบาทตัดสินใจ 3 ชั่วโมง (173 นาที) คิดเป็นร้อยละ 30 ร้อยละ 27 และร้อยละ 43 ตามลำดับ (ตารางที่ 34)

6.2 เวลาในเวรเช้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานตาม "ลักษณะงาน" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7 ชั่วโมง (421 นาที) โดยแบ่งเป็นงานที่เป็นงานพยาบาลโดยรวม 5 ชั่วโมง 20 นาที (320 นาที) คิดเป็นร้อยละ 76 และเป็นงานไม่ใช่งานพยาบาลโดยรวม 1 ชั่วโมง 40 นาที (100.9 นาที) หากพิจารณาเป็นรายด้านย่อยแล้วพบว่า

ใช้เวลาในการปฏิบัติงานพยาบาลด้านงานนโยบายและงานบริหาร 2 ชั่วโมง 29 นาที (149 นาที) คิดเป็นร้อยละ 35 งานการพยาบาลโดยอ้อม 2 ชั่วโมง (118.4 นาที) คิดเป็นร้อยละ 28 งานเกี่ยวพันกับการรักษาระบบหน่วยงาน 1 ชั่วโมง 26 นาที (86.2 นาที) คิดเป็นร้อยละ 20 งานการควบคุมคงไว้และเพิ่มคุณค่าระบบ 24 นาที คิดเป็นร้อยละ 6 งานการพยาบาลโดยตรง 24 นาที คิดเป็นร้อยละ 6 งานส่วนตัวและอื่น ๆ 10.4 นาที คิดเป็นร้อยละ 3 และงานพัฒนาวิชาชีพ 4.2 นาที คิดเป็นร้อยละ 1 และงานไม่ใช่งานพยาบาล ด้านงานนโยบายและงานบริหาร 4.3 นาที คิดเป็นร้อยละ 1 เช่นกัน (ตารางที่ 36)

6.3 เวลาในเวรเข้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานแยกตาม "บุคคลที่เกี่ยวข้อง" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5 ชั่วโมง 23 นาที (323.2 นาที) โดยใช้เวลาปฏิบัติงานกับพยาบาลมากอันดับหนึ่งมีค่าเฉลี่ยประมาณ 1.5 ชั่วโมง (96 นาที) คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาเป็นเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานกับต่างหน่วยงานมีค่าเฉลี่ย 1 ชั่วโมง 11 นาที (71 นาที) คิดเป็นร้อยละ 22 อันดับสามเป็นเวลาที่ใช้ปฏิบัติกับผู้ตรวจการมีค่าเฉลี่ย 41 นาที คิดเป็นร้อยละ 13 ใช้นเวลาน้อยที่สุดคือปฏิบัติกับผู้ป่วยใช้เวลาเฉลี่ยเพียง 24 นาที คิดเป็นร้อยละ 7 ของเวลาที่ใช้ติดต่อกับบุคคลทั้งหมด (ตารางที่ 37)

6.4 เวลาในเวรเข้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานแยกตาม "วิธีการปฏิบัติงาน" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7 ชั่วโมง (413.3 นาที) โดยใช้เวลาปฏิบัติงานโดยวิธีเจรจาโต้ตอบมากเป็นอันดับหนึ่งมีค่าเฉลี่ย 3 ชั่วโมง 47 นาที (227 นาที) คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาเป็นการปฏิบัติงานเอกสารใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 2 ชั่วโมง (117 นาที) คิดเป็นร้อยละ 28 อันดับสาม ปฏิบัติงานโดยวิธีสังเกตใช้เวลา 1 ชั่วโมง (60 นาที) และใช้นเวลาน้อยที่สุดคือ ปฏิบัติงานโดยวิธีปฏิบัติการพยาบาล มีค่าเฉลี่ยเพียง 8.5 นาที คิดเป็นร้อยละ 2 ของเวลาที่ปฏิบัติงานในเวรเข้า (ตารางที่ 38)

6.5 เวลาในเวรเข้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานแยกตาม "สถานที่ปฏิบัติงาน" มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6 ชั่วโมง 27 นาที (387.7 นาที) โดยใช้เวลาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ภายในหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ย 5 ชั่วโมง 35 นาที (335 นาที)

คิดเป็นร้อยละ 86 และส่วนน้อยใช้เวลาปฏิบัติงานนอกห้องผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ย 52 นาที คิดเป็นร้อยละ 13 ของเวลาที่ปฏิบัติงานในเวรเช้า (ตารางที่ 39)

การอภิปรายผล

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้เวลาในช่วงเวลาหนึ่งตั้งนั้น กิจกรรมบางอย่าง มีความห่างในการเกิดขึ้นมากจึงอาจไม่เกิดขึ้นในช่วงการศึกษา ในการอภิปรายผลจะอภิปรายเวลาที่ใช้โดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามบทบาทและตามลักษณะงาน โดยจะครอบคลุมถึงการเปรียบเทียบปริมาณเวลาด้วย โดยจำแนกเป็นรายละเอียด ดังนี้

1. ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ปฏิบัติตามบทบาท พบว่า บทบาทปฏิสัมพันธ์ใช้เวลา 2 ชั่วโมง (118.8 นาที) คิดเป็นร้อยละ 30 บทบาทสื่อข้อมูล ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 48 นาที (108.3 นาที) คิดเป็นร้อยละ 27 และ บทบาทตัดสินใจ ใช้เวลา 3 ชั่วโมง (173.6 นาที) คิดเป็นร้อยละ 43 หากพิจารณาในเชิงของปริมาณเวลาแล้วจะเห็นว่าใกล้เคียงกับสัดส่วนเวลามาตรฐานตามบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยที่โจนส์และโจนส์ได้เสนอไว้ ว่าเป็นการสร้างสมดุลย์ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติกิจกรรมตามบทบาทคือ บทบาทปฏิสัมพันธ์: บทบาทสื่อข้อมูล: บทบาทตัดสินใจควรมีปริมาณเวลาเป็นร้อยละ 30 : ร้อยละ 40 : ร้อยละ 30 (Jones and Jones, 1979) แต่การวิเคราะห์ลักษณะการใช้นั้น ควรพิจารณาในเชิงคุณภาพร่วมด้วย ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการปฏิบัติกิจกรรมย่อยของบทบาทแต่ละด้าน กล่าวคือ

1.1 บทบาทปฏิสัมพันธ์

เป็นบทบาทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติในฐานะของผู้มีหน้าที่ดูแล และรับผิดชอบอย่าง เป็นทางการในการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วย มี 3 ประการคือ

1.1.1 ด้านหัวหน้าหน่วยงาน จากผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาถึงร้อยละ 50 (59.6 นาที) ของเวลาที่ใช้ในบทบาทปฏิสัมพันธ์ทั้งหมด ในขณะที่ใช้เวลาในด้านผู้นำร้อยละ 34 (40.3 นาที) และใช้เวลาในด้านผู้ติดต่อสัมพันธ์เพียง ร้อยละ 16 (18.8 นาที)

ในส่วนของการใช้เวลาด้านหัวหน้าหน่วยงาน

59.6 นาที นี้ เมื่อพิจารณาถึงชนิดของกิจกรรม พบว่าหมดเวลาไปกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการฝ่ายของโรงพยาบาลในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน เสียเป็นส่วนใหญ่ (42.8 นาที) ที่เป็นเช่นนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่า โดยอำนาจและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมหน่วยงานทางกฎหมายและพิธีการต่าง ๆ (Mintzberg, 1973) ซึ่งถ้าบทบาทนี้ถูกละเลยแล้ว ก็จะมีผลกระทบที่ต่อต้านต่อความราบรื่นในการดำเนินงานของหน่วยงาน แต่บางจุดที่ผู้บริหารและหัวหน้าตึกอาจมองข้ามไปคือ ปัญหาในการประชุมที่สูญเปล่า อันเป็นปัญหาการบริหารเวลาที่สำคัญที่สุด (พวงรัตน์ บุญฐานุรักษ์, 2526) ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการประชุมมากมาย โดยไม่คำนึงว่าเวลาที่เสียไปในการประชุมนั้นคุ้มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกำหนดหัวข้อหรือจัดเรื่องที่จะประชุมเป็นหมวดหมู่ บางเรื่องอาจรวมประชุมในคราวเดียวกันได้ ส่วนการประชุมบางเรื่องหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจมอบหมายผู้อื่นประชุมแทนได้ การเริ่มต้นและเลิกประชุมควรจะต้องตรงตามเวลา อีกประการหนึ่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่จะต้องสัมผัสสัมพันธ์มากกับบุคคลอื่น ๆ หลายระดับทั้งในแนวตั้งและแนวนอน (Hoelzel, 1989) ดังนั้นโรงพยาบาลย่อมมีความต้องการให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบในหน่วยงานและรวมถึงการปฏิบัติภาระระดับโรงพยาบาลด้วยในขณะเดียวกัน แต่จากการพิจารณาการปฏิบัติกิจกรรมด้านหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นความรับผิดชอบภายในหน่วยงานคือ กิจกรรมจัดการประชุมบุคลากร เช่น ประชุมประจำสัปดาห์ และกิจกรรมแสดงความยินดีต้อนรับผู้ป่วยใหม่ด้วยตนเองนั้น พบว่าใช้เวลาน้อยมากและมีผู้ปฏิบัติเป็นจำนวนน้อยเพียง 4 คน และ 6 คน ตามลำดับ ในขณะที่การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการฝ่ายนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 30 คน จากจุดนี้ย่อมบ่งชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติบทบาทสัมพันธ์ด้านหัวหน้าหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับผู้ป่วย และบุคลากรภายในหน่วยงานควบคู่กันไปด้วย โดยควรเพิ่มบทบาทและใช้เวลาในส่วนนี้ให้มากขึ้น เพื่อการดำเนินการอย่างราบรื่นควบคู่กันไป

1.1.2 ด้านผู้นำ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่เข้าร่วมในการช่วยปฏิบัติงานประจำวันวันละประมาณ 23 นาที ในขณะเดียวกันมีการมอบ

หมายงานประจำวันด้วยโดยใช้เวลาวางแผนและมอบหมายงานประมาณ 6 นาที ส่วนใหญ่จะเขียนรายการมอบหมายงานไว้ล่วงหน้า 1 วัน โดยยึดจำนวนบุคลากรที่ขึ้นปฏิบัติงานตามตารางเวร แล้วมอบหมายผู้ป่วยที่ได้รับผิดชอบพร้อมกับหน้าที่พิเศษที่นอกเหนืออื่น ๆ แต่ใช้เวลาส่วนน้อยในกิจกรรมดังต่อไปนี้ ได้แก่ กิจกรรมสาธิตหรือแสดงความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ กิจกรรมสอนการทำงานแนะนำให้ความรู้ ผูกความสามารถแก่ผู้ได้บังคับบัญชา กิจกรรมนิเทศบุคลากร กิจกรรมดูแลรับผิดชอบหน่วยงานตลอด 24 ชั่วโมง กิจกรรมกระตุ้นส่งเสริม จูงใจบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา และไม่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ทุกคน (พบผู้ปฏิบัติเพียง 2-7 คน) เห็นได้ว่าความเป็นผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนจะมีการแสดงออกโดยลักษณะเฉพาะของแต่ละคนเองในงานที่เขาได้กระทำ (Taunton, 1989) เราสามารถมองพฤติกรรมผู้นำได้จากการที่เขาได้ใช้ในการบริหารงาน ดังนั้นในบทบาทนี้จึงไม่พบว่ามี การปฏิบัติทุกคน อย่างไรก็ตาม หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีหน้าที่ "นำ" เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ตำแหน่งที่ดำรงอยู่นั้นจะมีอำนาจในการมอบหมายสั่งการก็ตาม แต่แบบของผู้นำและความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเหตุสำคัญอย่างยิ่งต่อความเหนื่อยหน่ายและการโยกย้ายงานของพยาบาล ซึ่งดักซ์เบอร์รี่และคณะศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในงาน (Duxbury et al, 1984) ดังนั้นบทบาทผู้นำควรได้มีการแสดงออกในกิจกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในทุก ๆ รูปแบบ ให้มากขึ้นในส่วนที่ขาดหายไปดังกล่าวข้างต้น

1.1.3 ด้านผู้ติดต่อสัมพันธ์ พบว่าใช้เวลาในด้านนี้ค่อนข้างน้อย (18.8 นาที) คิดเป็นร้อยละ 16 ของเวลาในบทบาทปฏิสัมพันธ์ทั้งหมด โดยใช้เวลาส่วนใหญ่ในกิจกรรมเข้าร่วม หรือแสดงความสนใจในกระบวนการส่งต่อหรือดูแลผู้ป่วยที่ต้องการการดูแลอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ย 8 นาที พบจำนวนที่ปฏิบัติ 28 คน แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในการที่เข้าร่วมในกระบวนการส่งต่อเพื่อให้ได้รับข้อมูล เพื่อยืนยันความถูกต้องในการปฏิบัติต่อผู้ป่วยก่อนที่ผู้ป่วยจะออกจากหอผู้ป่วยไป ซึ่งกิจกรรมนี้สามารถลดความเสี่ยงต่อความ

ผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แต่สำหรับกิจกรรมด้านผู้ติดต่อสัมพันธ์ อื่น ๆ นั้นใช้เวลาปฏิบัติน้อยมากและหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่ได้ปฏิบัติทุกคนได้แก่ กิจกรรมติดต่อกับแหล่งความรู้สถาบันการศึกษาเพื่อขยายช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ กิจกรรมให้คำปรึกษาด้านวิชาการ กิจกรรมพบปะสังสรรค์ร่วมงานกับเพื่อนหรือกลุ่มไม่เป็นทางการ และกิจกรรมร่วมประชุมทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจมองข้ามถึงประโยชน์และความสำคัญในเรื่องของการขยายขอบเขตการติดต่อสัมพันธ์ เพราะหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เพียงแต่แก้ปัญหาการพยาบาลและปัญหาบุคลากรเท่านั้น แต่ยังต้องเพิ่มความสามารถในการจัดการต่อความต้องการของเงื่อนไขต่าง ๆ ในการดูแลผู้ป่วยด้วย (Golightly, 1983) ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรเพิ่มบทบาทของตนในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มคนอื่น ๆ นอกหน่วยงานเพื่อให้ได้รับข้อมูลและข่าวสารอย่างกว้างขวาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อนำประโยชน์ด้านการติดต่อสัมพันธ์มาใช้ในการเพิ่มคุณภาพการดูแลผู้ป่วยให้มากขึ้น

1.2 บทบาทสื่อข้อมูล

เป็นบทบาทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติโดยการติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเครือข่ายข้อมูลต่าง ๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นจุดศูนย์กลางของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของหอผู้ป่วย จากการศึกษาบทบาทย่อยพบว่า

1.2.1 ด้านผู้รับข้อมูล พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาถึงร้อยละ 60 (65 นาที) ของเวลาที่ใช้ในบทบาทสื่อข้อมูลทั้งหมด ในขณะที่ใช้เวลาในด้านผู้พูดแทน ร้อยละ 32 (34 นาที) และใช้เวลาในด้านผู้เผยแพร่ข้อมูลเพียงร้อยละ 8 (8.5 นาที) เท่านั้น

ในส่วนของการใช้เวลาด้านผู้รับข้อมูล 65 นาทีนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการใช้เวลาในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อรับข้อมูล และพบว่ามีปฏิบัติทั้ง 30 คน ในทุกกิจกรรม โดยใช้เวลาส่วนใหญ่ในกิจกรรม อ่านรายงาน หรือ Kardex/บันทึก/คำสั่ง และการลงชื่อรับทราบหนังสือ (15 นาที) และกิจกรรมรับฟังรายงานยอดผู้ป่วยการรับ-ส่งเวร (13 นาที) นอกจากนี้ยังใช้เวลาในกิจกรรมรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จากบุคลากร จากการตรวจเช็คแบบ

ฟอร์ม จากการตรวจตราอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม การตรวจเยี่ยมผู้ป่วย รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของการพยาบาลจากบันทึกผู้ป่วยด้วย จากผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างให้ความสำคัญในการรวบรวมข้อมูลจากเครือข่ายมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่าผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่ได้มาในการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงระบупัญหาและหาโอกาสเพื่อดำเนินการตัดสินใจประเมินค่าของหน่วยงานรวมอยู่ด้วย

1.2.2 ด้านผู้เผยแพร่ข้อมูลพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในด้านนี้น้อยมากเพียง 8 นาที โดยใช้เวลาส่วนใหญ่ ไปในกิจกรรมถ่ายทอดคำสั่งการรักษาผ่านไปทางพยาบาลในทีม (4 นาที) พบผู้ปฏิบัติกิจกรรมนี้ 29 คน ส่วนการเผยแพร่ข้อมูลในลักษณะของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การประชุมสั้น ๆ ภายในเวร การรายงานหรือแจ้งแก่แพทย์ในข้อมูลที่จำเป็น การถ่ายทอดให้พยาบาลในทีมได้ทราบถึงข้อมูล/ปัญหาที่ได้จากการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย ตลอดจนการให้คำแนะนำหรือให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พยาบาลในทีมหลังจากได้ตรวจสอบแฟ้มผู้ป่วย นั้นใช้เวลาปฏิบัติเล็กน้อยและพบผู้ปฏิบัติจำนวนน้อย (พบ 5-10 คน) แสดงให้เห็นถึงการจัดสรรเวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้กับการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลมีน้อยเกินไปและอาจกล่าวได้ว่า ไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการเป็น ผู้เผยแพร่ข้อมูล โดยอธิบายได้จากการที่แพทย์ต้องทำการตรวจรักษาผู้ป่วยเป็นประจำทุกวัน จึงเป็นไปได้ที่แพทย์จะผ่านคำสั่งการรักษาหรือการเปลี่ยนแปลงการดูแลรักษามาทางหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งจำเป็นต้องถ่ายทอดคำสั่งรักษามายังในทีมเพื่อนำไปปฏิบัติ จะเห็นได้จากจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมนี้มีถึง 29 คน แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลในลักษณะอื่นเกิดขึ้นใช้น้อยมาก และพบผู้ปฏิบัติเพียง จำนวน 5-10 คนเท่านั้น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเผยแพร่ข้อมูลน้อยจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานขาดการรับรู้ถึงข้อมูลต่าง ๆ ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะทางบวกหรือทางลบ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าอะไรคือ สิ่งถูกต้องที่ควรดำเนินการ ขาดแรงกระตุ้นในการพัฒนาหน่วยงาน ในทางตรงข้ามหากหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติบทบาทการเผยแพร่ข้อมูลได้สมบูรณ์ ผู้ได้บังคับบัญชาก็สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับความเห็นของทฤษฎา ปรีชาสุข (2532) กล่าวว่า

ปัญหาการสื่อสารข้อมูลอาจเกิดจากความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง หรือเป็นผลมาจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดสรรเวลาที่ไม่เพียงพอในฐานะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยถือได้ว่าเป็นจุดศูนย์กลางของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของหอผู้ป่วย จึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดสรรเวลาให้ถูกต้องในการแบ่งเวลาสำหรับปฏิบัติกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลให้มากขึ้น โดยนำข้อมูลถ่ายทอดตามลักษณะของกิจกรรมข้างต้น และศึกษาถึงวิธีการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติบทบาทนี้

1.2.3 ด้านผู้พูดแทน หรือบทบาทตัวแทนในการให้ข้อมูลพบว่าเวลาที่ใช้มากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่กิจกรรมเตรียมและสื่อสารข้อมูลแก่ฝ่ายการพยาบาล (14 นาที) จำนวนผู้ปฏิบัติกิจกรรมพบทั้ง 30 คน สอดคล้องกับเหตุผลที่ว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลจากแผนกและบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานนำเสนอสู่พยาบาลผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะสะท้อนให้ได้มองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน (Hoelzel, 1989) ซึ่งผู้บริหารจะได้เข้าใจและทำการตอบสนองต่อภาพรวมนั้น นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นตัวแทนผู้ป่วยโดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยแต่จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมการแสดงตนเป็นผู้รักษาสีทธิให้แก่ผู้ป่วยมีการใช้เวลาเฉลี่ยน้อยมากเพียง 0.8 นาที โดยพบจำนวนผู้ปฏิบัติเพียง 7 คน จากจุดนี้อาจชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการวิเคราะห์ปัญหาได้ เพราะการปฏิบัติพยาบาลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ในการให้การพยาบาลคือ สนองความต้องการของผู้ป่วยแต่ละคน ดังนั้น ก่อนอื่นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสนใจที่จะวิเคราะห์ให้ได้ว่าอะไรคือปัญหา ของผู้ป่วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อปฏิบัติต่อปัญหานั้น ๆ อย่างเหมาะสม และบริหารการพยาบาลให้เป็นไปตามความต้องการการดูแลของผู้ป่วยคนนั้น ๆ นั้นหมายถึง สามารถเป็นผู้รักษาสีทธิให้แก่ผู้ป่วยได้

1.3 บทบาทตัดสินใจ

เป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งการที่จะตัดสินใจได้ดีนั้น ต้องมีความชำนาญทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาลและการบริหารร่วมกัน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในบทบาทนี้มากที่สุดคือ ร้อยละ 43 (173 นาที) ของเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานทั้งหมด แบ่งเป็น 4 ด้าน

1.3.1 ด้านผู้ริเริ่มสร้างสรรค์พบว่า ใช้เวลาเฉลี่ย 58 นาที คิดเป็นร้อยละ 33 ของการปฏิบัติบทบาทตัดสินใจเมื่อพิจารณารายการกิจกรรมพบว่า ส่วนใหญ่ใช้ในการตัดสินใจในงานบริหารประจำวันทั่ว ๆ ไป ให้ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น (47 นาที) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ในด้านนี้ใช้เวลาเพียงเล็กน้อย จะเห็นว่าการกระจายเวลาไปในกิจกรรมอื่น ๆ อีก 14 กิจกรรม (ตารางที่ 12) รวมกันแล้ว ใช้เวลาเพียง 11 นาที เท่านั้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาหน่วยงานทั้งสิ้น นอกจากนี้บางกิจกรรมที่สำคัญแต่ไม่พบว่ามี การปฏิบัติคือ กิจกรรมพัฒนาและจัดทำมาตรฐานการพยาบาลกิจกรรม ท างานวิจัย กิจกรรมกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีตรวจสอบทางการพยาบาล และกิจกรรมเขียนบทความหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของทฤษฎา ปรีชาสุข (2532) ถึงการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อบทบาท ด้านริเริ่มสร้างสรรค์ว่าบทบาทนี้มีความสำคัญ แต่การปฏิบัติบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านนี้ยังพบว่ามียู่ในระดับ "ปฏิบัติน้อย" ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็น เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีขีดจำกัดด้านความรู้และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั่นเอง อีกประการหนึ่ง งานคิดสร้างสรรค์ก็เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้างานโดยตรงซึ่งไม่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรต้องพิจารณาหนทางที่จะ เพิ่มคุณภาพในการใช้เวลา ด้านผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากขึ้น ด้วยเช่นกำหนดแผนในการท างานวิจัยทางการพยาบาล เป็นต้น

1.3.2 ด้านผู้ควบคุมสถานการณ์ที่เป็นปัญหาใช้เวลาเฉลี่ย 55 นาที พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในกิจกรรมตัดสินใจแก้ปัญหาในประเด็นสำคัญที่มีผลเกี่ยวข้องกับการบริหารหน่วยงาน (26 นาที) และกิจกรรมรับโทรศัพท์ที่ตั้งขึ้น (22 นาที) ทั้งนี้เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาลอาจจะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ได้อย่างมากมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีบทบาทในการประสานงานและจัดการต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ส่วนกิจกรรมฝึกฝนบุคลากรให้สามารถเข้าควบคุมสถานการณ์ฉุกเฉินเช่น เพลิงไหม้ไม่พบว่ามีผู้ปฏิบัติ เนื่องจากได้มีการจัดการอบรมฝึกฝนในระดับโรงพยาบาลแล้ว และในระหว่างท างานการศึกษาไม่พบว่ามีเหตุการณ์วิกฤตดังนั้นจึงไม่พบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรม เข้าจัดการหรือตัดสินใจเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤต

1.3.3 ด้านผู้บริหารทรัพยากร ใช้เวลาเฉลี่ย 57 นาที พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลามากที่สุดในกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการเบิกจ่าย การบำรุงรักษาและส่งซ่อมอุปกรณ์สถานที่ (14 นาที) และกิจกรรมให้บริการแก่ผู้ป่วยและญาติ เช่น ซักยา คำนวณค่าใช้จ่ายบริการสังคมสังเคราะห์ (11 นาที) และพบว่าปฏิบัติทั้งสองกิจกรรมนี้ ทั้ง 30 คน แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยกลับใช้เวลา น้อยมากในการจัดตารางการปฏิบัติงานประจำวัน (0.7 นาที) ซึ่งผู้ปฏิบัติเพียง 17 คน ส่วนกิจกรรมวางแผนจัดตารางการปฏิบัติงานประจำเดือน และกิจกรรมวางแผนจัดตารางการปฏิบัติงานประจำปีนั้นไม่พบว่ามีผู้ปฏิบัติเลย ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่าโดยปกติไม่มีการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ล่วงหน้า การทำงานคงปฏิบัติไปตามปกติที่เคยปฏิบัติกันมาแต่เดิม เนื่องจากงานประจำนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยมิได้นำมากำหนดความสำคัญก่อนหลังอย่างมีรูปแบบ จากการทำปฏิบัติไปเรื่อยๆ โดยมิได้ดูความเหมาะสมของงานทำให้เวลาหมดไปโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์มากนัก (Mill, 1976) จากการสังเกตพบว่ากิจกรรมแบ่งเวลาเพื่อให้การดูแล ให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยตามความจำเป็นในส่วนนี้มีเพียง 2-16 นาที เท่านั้น พบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมนี้เพียง 21 คน อาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย อาจมีความเข้าใจว่างานควบคุมการเบิกจ่ายซ่อมแซมพัสดุนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง จึงจำเป็นต้องกระทำและตรวจสอบด้วยตนเอง ส่วนงานดูแลผู้ป่วยนั้นได้มีการมอบหมาย ผู้รับผิดชอบไว้แล้วจึงไม่ได้จัดเวลาไว้สำหรับกิจกรรมนี้ โดยเฉพาะคง เป็นการดูแลตามสถานการณ์หรือเมื่อมีเวลาเหลือ เท่านั้น จึงพบว่ากิจกรรมนี้ไม่ได้ปฏิบัติในหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน การแบ่งเวลาไว้เพื่อสำหรับการดูแลผู้ป่วยนั้น ใช้เวลาปฏิบัติไม่มากนัก แต่ให้ประโยชน์และความจำเป็นในการปฏิบัติสูง ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรได้ทำความเข้าใจกับงานสำคัญที่บทบาทตนต้องกระทำและกำหนดเวลาทำอย่างมีรูปแบบ (Cooper, 1952) จะ ได้ใช้เวลาได้อย่างมีประโยชน์ตอบแทนมากขึ้น อันเป็นการเพิ่มคุณภาพการดูแลผู้ป่วย

1.3.4 ด้านผู้ใกล้เกลี่ยเจรจาต่อรอง พบว่ากิจกรรมทาบันทักเสนอรายงานของอัตรากำลังและเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดพบหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ 6 คน ใช้เวลา 4-14 นาที ที่ไม่พบว่าการปฏิบัติกิจกรรมทุกคน เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถคาดคะเนความต้องการ และความเป็นไปได้ของการอนุมัติอีกประการหนึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการหาข้อมูลเพื่อนำมาเสนอ จึงพบว่าการปฏิบัติกิจกรรมนี้บางหอผู้ป่วยเท่านั้น ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้ปฏิบัติในช่วงเวลานี้ อาจนำกิจกรรมนี้ไปปฏิบัติในช่วงเวลาอื่น ส่วนกิจกรรมใกล้เกลี่ยปัญหาและข้อขัดแย้งไม่พบว่าการปฏิบัติ เนื่องจากช่วงเวลาที่ศึกษาไม่พบว่ามีปัญหาหรือข้อขัดแย้งรุนแรง เกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงไม่ได้ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว

สรุปการวิเคราะห์การใช้เวลาคามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า ในสัดส่วนของปริมาณที่ใช้ใน 3 บทบาท เป็นที่น่าพอใจเนื่องจากปริมาณใกล้เคียงกับสัดส่วนเวลามาตรฐาน แต่ในลักษณะของการจัดสรร การใช้เวลาในกิจกรรมย่อยในด้านต่าง ๆ เห็นว่ายังใช้เวลาได้ไม่เกิดประโยชน์สูงสุด ผลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของหฤทยา ปรีชาสุข (2532) ที่ว่าในส่วนของปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่าปัญหาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ว่ามีมีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุดคือ "การขาดความรู้และทักษะในการบริหารงาน" และรับรู้ว่าการบริหารเวลา มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ในประเด็นดังกล่าวนี้สนับสนุนให้เห็นถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่ให้การรับรู้หรือไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานอาจเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในบทบาทของตนอย่างถ่องแท้ (Schilit, 1983) และการขาดทักษะความรู้ในการวางแผนงานและวิเคราะห์ข้อมูล (นิรมล คำเพื่อน, 2529) จึงทำให้พบว่าทางโรงพยาบาลไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่ในฐานะทรัพยากรบุคคลจากบุคคลในกลุ่มหัวหน้าตึก (Ganong and Ganong, 1975; Kathleen, 1989) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องควบคุมคุณภาพการดูแลผู้ป่วยมากกว่าบุคคลในตำแหน่งอื่นจะต้องรู้จักที่จะต้องขจัดสิ่งที่ไม่ได้ประโยชน์และพยายามที่จะให้ประโยชน์ให้ได้สูงสุดจากทรัพยากรที่ตนมีอยู่ ซึ่งกานอง และกานองมีความเห็นว่านานมาแล้วที่หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ได้ถูกเตรียมความรู้ สำหรับเพื่อรับผิดชอบการบริหารเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

2. ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตลอดวัน เมื่อวิเคราะห์ตามลักษณะลักษณะงาน พบว่า ใช้เวลาร้อยละ 76 (5 ชั่วโมง 20 นาที) ในการปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาล และใช้เวลาไปงานไม่ใช่งานพยาบาลร้อยละ 24 (1 ชั่วโมง 40 นาที) การอภิปรายส่วนนี้เพื่อการมองเห็นภาพของการใช้เวลาได้อย่างชัดเจนดังนั้น จะอภิปรายรวมกันไปด้วยเรียงตามลำดับความมาก-น้อยของการใช้เวลาด้านต่าง ๆ

2.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาด้านการปฏิบัติงานด้านนโยบายและงานบริหารที่เป็นงานพยาบาลมากที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 35 ของการปฏิบัติงานตลอดวัน (2 ชั่วโมง 29 นาที) โดยใช้เวลาส่วนใหญ่นอกกิจกรรมการทำเอกสารการบริหารงาน (46 นาที) กิจกรรมการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน (27 นาที) การประชุมระดับโรงพยาบาล (25 นาที) และกิจกรรมการประชุมระดับฝ่าย (24 นาที) และพบว่าใช้เวลาน้อยในการบริหารงานบุคลากรที่สำคัญ เช่น กิจกรรมจัดประชุมบุคลากรในหน่วยงานการวางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การนิเทศบุคลากร และกิจกรรมการจูงใจนโยบายและข้อกำหนดแก่บุคลากร ซึ่งมีผู้ปฏิบัติเพียง 1-5 คน เท่านั้น และมีความแตกต่างของการใช้เวลามาก เช่น กิจกรรมการจูงใจนโยบายและข้อกำหนดแก่บุคลากรมีผู้ปฏิบัติ 5 คน สูงสุดใช้เวลา 38 นาที ต่ำสุดใช้เวลา 2 นาที จากผลวิเคราะห์นี้สอดคล้องกับการใช้เวลาด้านบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยในแง่ของการปฏิบัติ บทบาทปฏิสัมพันธ์ด้านหัวหน้าหน่วยงานที่สูญเสียเวลาในการประชุมนอกหน่วยงานมากและสอดคล้องกับการใช้เวลาในบทบาทสื่อข้อมูลด้านผู้เผยแพร่ข้อมูลที่พบว่าใช้เวลาด้านนี้น้อยมีค่าเฉลี่ยเพียง 8 นาที เท่านั้นและสอดคล้องกับผลการศึกษาของโจนส์และโจนส์ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาเพียงร้อยละ 15-20 ของการทำงานตลอดวันในการปฏิบัติงานด้านสื่อข้อมูลซึ่ง โจนส์และโจนส์เห็นว่าใช้เวลาน้อยเกินไป (Jones and Jones, 1979) ดังนั้นงานพยาบาลด้านงานนโยบายและงานบริหาร นอกจากจะให้ความสำคัญนโยบายของโรงพยาบาลแล้ว เรื่องของการบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานหัวหน้าหอผู้ป่วยก็สมควรจะละ เลยที่จะจัดสรรเวลาไว้สำหรับปฏิบัติกิจกรรมในส่วนนี้ด้วยเช่นกัน

2.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลามากเป็นอันดับ 2 ในการปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาลด้านการพยาบาลโดยอ้อม คิดเป็นร้อยละ 28 ของการปฏิบัติงานตลอดวัน (2 ชั่วโมง) กิจกรรมที่ใช้เวลาเป็นส่วนใหญ่คือ กิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลทางการดูแลรักษา (27 นาที) กิจกรรมการปรึกษาเรื่องผู้ป่วยทางโทรศัพท์ ขณะพักรักษาตัวอยู่ (17 นาที) กิจกรรมการฟังรับเวร-ส่งเวร (13 นาที) และใช้เวลาส่วนน้อยมากในกิจกรรมเหล่านี้ คือ กิจกรรมการจัดเก็บอุปกรณ์ที่ใช้แล้วกิจกรรมการเตรียมอุปกรณ์เพื่อการรักษาพยาบาล กิจกรรมการปรึกษาทางการพยาบาลและกิจกรรมการรายงานอาการ ต่างก็ใช้เวลาในแต่ละกิจกรรมน้อยกว่า 1 นาที อธิบายได้ว่าส่วนของการพยาบาลโดยอ้อมนี้ต้องถูกจัดไว้เป็นปริมาณงานกลุ่มหนึ่งนอกเหนือจากการพยาบาลโดยตรง และถือว่าพยาบาลทุกระดับจะต้องทำงานกลุ่มนี้ในปริมาณที่มากน้อยแตกต่างกันไป (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2522) หากพิจารณาในทัศนะของผู้บริหารองค์การพยาบาลจะพบว่าตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จะเชื่อมโยงอยู่ระดับกลางระหว่างการบริหารการพยาบาลกับการให้การพยาบาลโดยตรงต่อผู้ป่วย ซึ่งจะเห็นได้จากการปฏิบัติกิจกรรมย่อยว่าใช้เวลาส่วนใหญ่ ในการประสานงานและปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องผู้ป่วยเพื่อผลทางการดูแลรักษา ส่วนกิจกรรมที่มีอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบหรือมีบุคคลทำหน้าที่อยู่แล้วถึงแม้ว่าเป็นการพยาบาลโดยอ้อมแต่หัวหน้าหอผู้ป่วยก็ไม่จำเป็นต้องลงมือกระทำเองหรือสูญเสียเวลาไปในส่วนนี้ เช่น การเตรียมหรือการเก็บอุปกรณ์ที่ใช้แล้วทางการรักษาพยาบาล เป็นต้น จึงพบว่ามีผู้ปฏิบัติเพียง 3 คน อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ การใช้เวลาในกิจกรรมประชุมปรึกษาทางการพยาบาล ถือได้ว่า เป็นกิจกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ผู้ร่วมงานจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน แต่พบว่ามีผู้ปฏิบัติเพียง 6 คน ใช้เวลา 4-8 นาที ผู้วิจัยเห็นว่ากิจกรรมการประชุมปรึกษาทางการพยาบาลนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสำคัญและถือปฏิบัติ โดยสม่ำเสมอทุกคนเพราะ เป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักแต่ผลที่ได้ จะก่อให้เกิดการเปิดช่องทางสื่อสารขึ้นภายในกลุ่มทำงาน (เพื่อนำไปเสริมบทบาทด้านสื่อข้อมูลที่ขาดหายไป) ทั้งนี้ก่อให้เกิดความร่วมมืออันดี และเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญคือ หัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถประเมินผล วัตถุประสงค์ผู้ได้บังคับบัญชา (ความเต็มใจ

และความสามารถในการรับผิดชอบการปฏิบัติงาน) และช่วยกระตุ้นส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของผู้บังคับบัญชา ให้อีกทางหนึ่งด้วย

2.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในการปฏิบัติงานในมาซึ่งงานพยาบาล ด้านงานเกี่ยวกับการรักษาระบบหน่วยงาน มากเป็นอันดับ 3 คิดเป็นร้อยละ 20 ของการปฏิบัติงานตลอดวัน (1 ชั่วโมง 26 นาที) โดยใช้เวลาส่วนใหญ่นอกไปจากกิจกรรมดังนี้ คือ การลงทะเบียนสถิติ (39 นาที) งานบ้านและซัพพลายและการตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ (14 นาที) การเบิกของใช้ (12 นาที) นอกจากนี้ยังสูญเสียเวลาไปในงานสังคมสงเคราะห์ และบริการผู้ป่วย งานการเงิน เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้เป็นลักษณะของงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาชีพ หากหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการจัดสรรเวลาในการเลือกปฏิบัติงานสำคัญว่า และมอบหมายงานเหล่านี้ให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนได้ ก็จะเป็นทางหนึ่งในการใช้เวลาเพิ่มขึ้นบางส่วนหนึ่ง และสามารถใช้เวลานี้ ไปในงานสร้างสรรค์อื่น ๆ หากไม่แก้ไขโดยการจัดงบประมาณเวลา หรือปล่อยทิ้งไว้ ก็จะทำให้การดูแลผู้ป่วยอ่อนประสิทธิภาพลงไปเรื่อย ๆ (Atlanta, 1989)

2.4 ส่วนน้อยของเวลาที่เหลือ นอกจากที่ใช้ไปในงานข้างต้น (ข้อ 2.1-2.3) แล้ว พบว่า ร้อยละ 6 ใช้ไปในงานพยาบาลด้านการควบคุมคงไว้และเพิ่มคุณค่าระบบ (24 นาที) งานส่วนตัวและอื่น ๆ (10 นาที) งานพัฒนาวิชาชีพ (4 นาที) และงานนโยบายและงานบริหาร ที่ไม่ใช่งานพยาบาล (4 นาที) คิดเป็นร้อยละ 3 ร้อยละ 1 และร้อยละ 1 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการจัดสรรเวลาไว้มีปริมาณเพียงเล็กน้อย สำหรับงานด้านการควบคุมคงไว้และเพิ่มคุณค่าระบบ และงานด้านการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรและการควบคุมมาตรฐานของหน่วยงาน จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสนใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้เป็นจำนวนไม่กี่ราย (ตารางที่ 24) เช่น กิจกรรมการตรวจสอบการพยาบาล พบผู้ปฏิบัติ 1 ราย กิจกรรมการจัดทำมาตรฐานการพยาบาลพบ 1 ราย ส่วนกิจกรรมการกระตุ้นจูงใจบุคลากรในการท้าวักใจไม่พบว่ามีผู้ปฏิบัติเลย

3. การเปรียบเทียบเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานตาม บทบาททั้ง 3 ด้าน เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และกุมารเวชกรรม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สนองสมมติฐานข้อที่ 1 "ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาท 3 ด้าน เมื่อวิเคราะห์ โดยจำแนกตามแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรมและกุมารเวชกรรมแตกต่างกัน" ถึงแม้ว่าในแต่ละแผนกดังกล่าวต่างก็มี สถานการณ์ปัญหาบรรยากาศ และ ลักษณะผู้ป่วยที่แตกต่างกัน แต่ถ้าหากพิจารณาในเชิงของสภาพและบรรยากาศของ องค์การภายใต้นโยบายเดียวกันแล้วไม่ว่าจะเป็นบทบาทในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ในแผนกใดก็ตามจะมีลักษณะบ่งชี้ร่วมกัน ดังที่บิดเดิล (Biddle, 1979) ได้ให้ ข้อคิดเห็นไว้ว่าตำแหน่งทางสังคมทำให้เกิดบทบาทขึ้น และผู้ที่ร่วมบทบาทเดียวกัน ก็มักจะมีลักษณะบ่งชี้ร่วมกันด้วย ดังนั้นตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมีบทบาทของ ตนเองโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย สูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม หรือกุมารเวชกรรม ดังนั้นจึงทำให้การจัดสรรเวลาลงในบทบาทแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน อีกประการหนึ่ง สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทั้ง 30 ราย และต่างก็เคยผ่านหลักสูตรผู้บริหารมาแล้ว จึงเป็น กลุ่มที่เหมือนกันในสถานภาพของตำแหน่งและการศึกษาซึ่งสก๊อต (Scott, 1970) ได้กล่าวว่า บทบาทคือกลุ่มของความคาดหวังร่วมในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและความคาดหวังนี้จะหมายความรวมถึง ความเชื่อเกี่ยวกับเป้าหมายหรือค่านิยมของ ตำแหน่งและ เกณฑ์ปกติ (norm) ที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคล บทบาทจึงเปรียบ เสมือนแบบพิมพ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศ และลักษณะผู้ป่วยที่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลสำคัญ ต่อการจัดสรร เวลาในบทบาทดังกล่าว

4. การเปรียบเทียบปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานวิเคราะห์ตามลักษณะงานพยาบาลและงานไม่ใช่งานพยาบาล เมื่อวิเคราะห์ โดยจำแนกตามแผนก สูติกรรม ศัลยกรรม โอสถกรรม และกุมารเวชกรรม พบว่า สนองสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ

ถึงแม้ว่า ปริมาณเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาลโดยรวมเมื่อพิจารณาทั้ง 4 แผนก พบว่า แตกต่างกัน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนก โอสถกรรม ใช้เวลามากกว่าทุกแผนก รองลงมาคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนก ศัลยกรรม อันดับสามคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมาร ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยสูติกรรมใช้เวลาน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หากพิจารณารายคู่ไม่พบว่าแตกต่างกัน อธิบายได้ว่าจากการที่ผู้ป่วยแต่ละแผนกมีลักษณะของความต้องการพยาบาลที่แตกต่างกัน ผู้ป่วยโอสถกรรมเป็นผู้ป่วยที่มีการช่วยเหลือตัวเองได้น้อย มักเป็นผู้ป่วยเรื้อรัง มีปัญหาที่ต้องการการดูแลรักษาที่ซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานกันในกลุ่มบุคลากรหลายหน่วยงานรวมทั้งการตรวจพิเศษต่าง ๆ ดังนั้นจึงน่าจะ เป็นเหตุผลให้ผู้ป่วยโอสถกรรมต้องการการดูแลทางการพยาบาลโดยรวมมากกว่าผู้ป่วยแผนกอื่น ($\bar{X} = 316.3$) ส่วนอีก 3 แผนก ใช้เวลาเหลื่อมล้ำต่างกันเล็กน้อย (ตารางที่ 27)

แต่ถ้าพิจารณารายด้านแล้ว พบว่ามีการใช้เวลาแตกต่างกันเพียงด้านเดียวคือ ด้านงานพยาบาลโดยตรง เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติกรรมและแผนกศัลยกรรม มีการใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่เป็นงานพยาบาลผู้ป่วยโดยตรงน้อยกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้ป่วยเด็กนอกจากเป็นผู้ป่วยที่มีการช่วยเหลือตัวเองได้น้อย แล้วยังเป็นชนิดของผู้ป่วยที่ยังไม่บรรลุภาวะทางอารมณ์ ดังนั้นจึงมีความต้องการการพยาบาล โดยตรงสูงกว่าผู้ป่วยแผนกอื่น ๆ โดยพยาบาลต้องให้การดูแลควบคุมอย่างใกล้ชิดและในการปฏิบัติการพยาบาล เด็กอาจมีความร่วมมือน้อยกว่าผู้ใหญ่จึงต้องการการการปลอบประโลม ชี้แจงและเพื่อลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดด้วย จึงต้องใช้จำนวนพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาลโดยตรงมากกว่าผู้ใหญ่ จึงทำให้การใช้เวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านการพยาบาลโดยตรง ในแผนกกุมารเวชกรรม สูงกว่าแผนกอื่น

5. การใช้เวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งหมด 5 ชั่วโมง 23 นาที (323.2 นาที) พบว่าใช้เวลาปฏิบัติกับพยาบาลมากเป็นอันดับหนึ่ง มีค่าเฉลี่ย 1 ชั่วโมง 36 นาที คิดเป็นร้อยละ 30 ทั้งนี้เนื่องจาก

หัวหน้าหอผู้เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารหน่วยงานโดยตรงรวมทั้งรับผิดชอบในการบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานด้วย ในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหอผู้ป่วย จะเห็นได้ว่าบุคลากรภายในหอผู้ป่วยส่วนใหญ่นับประกอบด้วยพยาบาลดั่งนั้นในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมต้องเกี่ยวข้องกับพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าบุคคลอื่น ๆ รองลงมาคือ การติดต่อกับต่างหน่วยงาน (1 ชั่วโมง 11 นาที) คิดเป็นร้อยละ 22 อธิบายได้ว่าเนื่องจากงานบริการด้านการดูแลผู้ป่วยเป็นงานที่ต้องกระทำร่วมกันเป็นทีม ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นตัวกลาง ในการติดต่อประสานงาน ทั้งภายในกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาเอง และภายนอกหอผู้ป่วยดั่งนั้น การใช้เวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการติดต่อกับต่างหน่วยงานจึงเป็นปริมาณเวลาอันดับรองลงมา ในส่วนของการใช้เวลากับผู้ตรวจการ พบว่ามากเป็นอันดับสาม 41 นาที คิดเป็นร้อยละ 13 จากการเก็บข้อมูลได้สังเกตเห็นว่า การพบปะกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ตรวจการ ส่วนมากจะเกิดขึ้นในการประชุม มากกว่าที่จะพบปะกันภายในหอผู้ป่วยคือ ผู้ตรวจการเข้ามาตรวจเยี่ยมภายในหอผู้ป่วยใช้เวลาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในส่วนของผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานด้วยน้อยที่สุด 24 นาที คิดเป็นร้อยละ 7 เท่านั้น ซึ่งเป็นส่วนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเพิ่มเวลาในการดูแลผู้ป่วยให้มากขึ้น ซึ่งขอเสนอว่าตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยควรใช้เวลาในการดูแลผู้ป่วยโดยตรงประมาณร้อยละ 15 ของการทำงานแต่ละวัน

6. การใช้เวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการปฏิบัติงานแยกตามวิธีการปฏิบัติ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาปฏิบัติงานโดยวิธีเจรจาโต้ตอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55 (227 นาที) ดั่งนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรฝึกทักษะการสื่อสาร และรู้จักวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นด้วยเพื่อรักษาเครือข่ายต่างๆ ที่มีอยู่ด้วยการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ส่วนวิธีการปฏิบัติทางการแพทย์พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานโดยวิธีนี้น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2 ซึ่งอภิปรายได้เท่านั้นเดียวกับข้อ 5 ที่ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเพิ่มเวลาให้กับการดูแลผู้ป่วยให้มากขึ้น

7. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแยกตามสถานที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้เวลาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ภายในหอผู้ป่วยโดยเฉลี่ย 5 ชั่วโมง 35 นาที คิดเป็นร้อยละ 86 ของเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานในเวรเช้า และใช้เวลาส่วนน้อยปฏิบัติงานนอกหอผู้ป่วยโดยเฉลี่ย 52 นาที คิดเป็นร้อยละ 13 ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานโดยตรงดังนั้นจึงต้องใช้เวลาดูแลควบคุมใกล้ชิด เพื่อให้งานภายในหน่วยดำเนินไปได้อย่างราบรื่น จึงพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาปฏิบัติงานอยู่ภายในหอผู้ป่วยเป็นส่วนใหญ่

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการใช้เวลาตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยยังใช้เวลาไม่เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในบทบาทของตนอย่างถ่องแท้ ดังนั้น ผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรได้มีการจัดหลักสูตรระยะสั้นขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับเตรียมหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเนื้อหาของหลักสูตร ควรได้บรรจุหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในลักษณะชี้ให้เห็นลำดับงานที่ชัดเจนสามารถนำไปใช้เป็นกรอบการทำงานได้

2. ควรพิจารณาระบบผู้จัดการหอผู้ป่วย (Unit Manager) มาใช้ในการบริหารงานระดับหอผู้ป่วย (จากผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้สูญเสียเวลาไปในกิจกรรมที่มีความสำคัญน้อย เช่น งานเอกสาร ธุรการ) เป็นการให้หัวหน้าหอผู้ป่วยลดการเสียเวลาไปในงานที่ใช้ความรู้ความสามารถต่ำ เพื่อที่จะเพิ่มบทบาททางการบริหารให้มากขึ้น

3. ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องของการบริหารเวลาแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อนำสู่การปฏิบัติงานอย่างมีการวางแผน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรได้ศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ ในโรงพยาบาลสังกัดอื่น ๆ โดยศึกษาเชิงเปรียบเทียบทั้งในแง่ของการใช้เวลาลักษณะการปฏิบัติกิจกรรมว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร

2. สามารถใช้แบบสังเกตเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบประเมินความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ โดยกำหนดเกณฑ์วัดเพิ่มเติม



ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย