



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากิจกรรมการสื่อสารด้านการวางแผน การจัดระบบงานการอำนวยการ และการควบคุมของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกิจกรรมการสื่อสารด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุมกับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง สังกัด และลักษณะบุคลิกภาพ ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติกิจกรรมการสื่อสาร เพื่อการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประชากรในการวิจัยเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ 5 สังกัด จำนวน 8 โรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 215 คน กำหนดจำนวนตัวอย่างประชากรโดยใช้สูตร 50% ตามสัดส่วนจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้จำนวนตัวอย่างประชากรที่ต้องการ 89 คน และโรงพยาบาล 5 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลวชิระ โรงพยาบาลตำรวจ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชุด ได้แก่

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามเรื่องบุคลิกภาพ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอำนาจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคลและกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างเอง ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการพยาบาล ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ได้เป็นตัวอย่างประชากร จำนวน 17 คน ด้วยวิธีทดสอบซ้ำในเวลาที่แตกต่างกัน 1 สัปดาห์ จากนั้นจึงนำมาหาค่าความเที่ยงด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันได้ค่าความเที่ยงของแบบสัมภาษณ์ = .72

## ชุดที่ 2 แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ

เป็นแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพของกอร์ดอน ที่แปลและเรียบเรียง เป็นภาษาไทยโดยศรัฎษา วรากุลวิทย์ ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ได้เป็นตัวอย่างประชากร จำนวน 17 คน ด้วยวิธีทดสอบซ้ำในเวลาที่แตกต่างกัน 1 สัปดาห์ จากนั้นจึงนำมาหาค่าความเที่ยงด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ได้ค่าความเที่ยงแบบสอบถามบุคลิกภาพ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอำนาจ = .72 ด้านความรับผิดชอบ = .72 ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ = .75 และด้านการเข้าสังคม = .76

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามด้วยตนเอง ใช้เวลา 5 สัปดาห์ ได้ข้อมูลทั้งสิ้นชุดละ 89 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันบริการคอมพิวเตอร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

### 1. สถานภาพของตัวอย่างประชากร

1.1 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.2 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 33.71)

1.3 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีลักษณะบุคลิกด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ตัวอย่างประชากรที่มีบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง ด้านการเข้าสังคมระดับปานกลาง และด้านการมีอำนาจอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

### 2. กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับต่ำ กิจกรรมการสื่อสารจากบนลงล่าง เพื่อการบริหารงาน มีระดับมาก แต่ละด้านและโดยรวมกิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีกิจกรรมด้านการอำนวยความสะดวกและการควบคุมอยู่ในระดับมาก กิจกรรมด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง และกิจกรรมด้านการจัดระบบงานอยู่ในระดับน้อย และกิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนเพื่อการบริหารงานรวมโดยอยู่ในระดับน้อย มีกิจกรรมด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับปานกลาง และกิจกรรมด้านการวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมอยู่ในระดับน้อย



3. เปรียบเทียบกิจกรรมการสื่อสารด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม กับประสบการณ์ในตำแหน่ง

3.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่าง ด้านการจัดระบบงาน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ช่วย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่า กิจกรรมการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการจัดระบบงาน เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสาร ด้านการวางแผน การอำนวยการ และการควบคุม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า กิจกรรมการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการวางแผน การอำนวยการ และการควบคุม ไม่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าหรือผู้ช่วย

3.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบน ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน และการอำนวยการ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ช่วย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า กิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนด้านการวางแผน การอำนวยการ ไม่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ยกเว้นกิจกรรมการสื่อสาร ด้านการควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ากิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ด้านการควบคุม เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าหรือผู้ช่วย

3.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารในแนวนอน ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุม จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ช่วย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่า กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอน ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมไม่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ยกเว้นกิจกรรมการสื่อสาร ด้านการอำนวยการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ากิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนด้านการอำนวยการ เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าหรือผู้ช่วย

4. เปรียบเทียบกิจกรรมการสื่อสารด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม กับสังกัดของพยาบาลหัวหน้าหรือผู้ช่วย

การทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปผลได้ดังนี้

4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่าง จำแนกตามสังกัด พบว่า

กิจกรรมการสื่อสารด้านการวางแผน หัวหน้าหรือผู้ช่วยสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยสังกัดกรุงเทพมหานคร

กิจกรรมการสื่อสารด้านการจัดระบบงาน หัวหน้าหรือผู้ช่วยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยสังกัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย





กิจกรรมการสื่อสารด้านการจัดระบบงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงสาธารณสุข ทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกรุงเทพมหานคร

กิจกรรมการสื่อสารด้านการอำนวยการ หัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกระทรวงกลาโหม ทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกรุงเทพ กระทรวงมหาดไทย และทบวงมหาวิทยาลัย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย สังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดกระทรวงมหาดไทย และหัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกระทรวงมหาดไทย

กิจกรรมการสื่อสารด้านการควบคุม หัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงสาธารณสุข ทำกิจกรรมด้านนี้มากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย และทบวงมหาวิทยาลัย

5. เปรียบเทียบกิจกรรมการสื่อสารด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม จำแนกตามลักษณะบุคลิกภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย

5.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่าง ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ จำแนกตามลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า กิจกรรมการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่างด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร ยกเว้นกิจกรรมการสื่อสาร ด้านการควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า กิจกรรมการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการควบคุมเกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร

5.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบน ด้านการวางแผน จำแนกตามลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า กิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนด้านการวางแผน เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร ส่วนกิจกรรมการสื่อสารด้านการจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า กิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนด้านการจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร

5.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม จำแนกตามลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร

ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ากิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของตัวอย่างประชากร

## 6. ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสาร

6.1 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่าง ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยรับผิดชอบงานมาก อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ งบประมาณสนับสนุนจำกัด ความล่าช้าในการส่งข่าว ไม่มีแบบฟอร์มการประเมินผลเป็นของตนเอง และสถานที่ไม่อำนวยในการจัดทำ เป็นต้น

6.2 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบน ได้แก่ บุคลากรให้ความสนใจเกี่ยวกับหนังสือเวียนน้อย งบประมาณมีจำกัด หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีเวลาในการจัดทำ ขาดการนำกลับมาทบทวน มีกฎ ระเบียบ แบบแผนในการจัดหามากเกินไป มีความล่าช้าในการส่งข่าว ทำให้เกิดการขาดความสามัคคี และขาดการประสานงานที่ดี เป็นต้น

6.3 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวนอน ได้แก่ งบประมาณมีจำกัด บุคลากรพยาบาลให้ความสนใจน้อย ความคิดเห็นแตกต่างกัน ขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบงาน สนเทศและเทคนิคในการจัดทำข้อมูล มีกฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการเบิกจัดหามากเกินไป ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดรายละเอียดและความสามารถในการดำเนินการอย่างเพียงพอ และอุปสรรคในการสื่อสารมีความบกพร่อง

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า

1. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นกิจกรรมการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการจัดระบบงาน (ตารางที่ 12) กิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ด้านการควบคุม (ตารางที่ 13) และกิจกรรมการสื่อสารในแนวนอน ด้านการอำนวยการ (ตารางที่ 14) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าโดยส่วนรวมแล้วประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานน้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเรื่องจากสาเหตุว่า



1.1 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปีขึ้นไปนั้น มีกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน โดยอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่านั้น อาจมีความกระตือรือร้นและตั้งใจปฏิบัติงานมาก รวมถึงความตั้งใจและระมัดระวังในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างมาก ดังนั้นประสบการณ์ในกตติมีบทบาทที่สำคัญในกิจกรรมการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพราะ ได้รู้และ เข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรเสี่ยงและไม่ควรเสี่ยงและดีไม่ดี การที่มีประสบการณ์มากมีโอกาสเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มาก ทำให้กล้าเผชิญกับปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหาเหล่านั้นเป็นทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และการตัดสินใจได้ดีนั้นต้องอาศัยข้อมูลหรือข่าวสารจากแหล่งหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนั้นจึงแสวงหาข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถจินตนาการได้อย่างกว้างไกล รอบคอบ มีเหตุผล สามารถเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็ว (Kirk 1981: 172)

1.2 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นใหม่ ที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ได้ระบุความรู้ความสามารถของพยาบาลระดับ 4 (บุษศิริ ปราบณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดน์กุล 2531: 15) ดังนี้

- 1.2.1 มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบัน
- 1.2.2 มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล
- 1.2.3 มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของต้นสังกัด
- 1.2.4 สามารถจัดทำแผน ควบคุม ตรวจสอบ ใต้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานได้
- 1.2.5 มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
- 1.2.6 มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

เพียงเท่านั้นควรเป็นที่ยืนยันแล้วว่า ความก้าวหน้าในการทำงานของพยาบาล นอกจากคุณภาพการพยาบาลแล้ว ต้องขึ้นกับประสิทธิภาพในการสื่อสารมากเพียงไร ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นใหม่ที่จะสำเร็จการศึกษาในช่วงพัฒนามาตรฐานวิชาชีพนี้ จึงได้ทราบแนวความคิดในการบริหาร และวิธีการนิเทศแบบใหม่ ทำให้มีความสามารถในกิจกรรมการสื่อสารมากขึ้น จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ต้องทำให้กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง มีความสามารถในกิจกรรมการสื่อสารแตกต่างกันเป็นบางด้าน

2. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามสังกัด พบว่า ตัวอย่างประชากรมีกิจกรรมการสื่อสาร เพื่อการบริหารงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับ

2.1 ขนาดและโครงสร้างขององค์การ ในองค์การขนาดเล็ก การติดต่อสื่อสาร จะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ในองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงมากกว่า และองค์การที่มีการควบคุมจากส่วนกลางมากก็จำเป็นต้องใช้กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาก ความยืดหยุ่นขององค์การก็ย่อมมีน้อย ส่วนในองค์การที่มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ความมีอิสระด้านบุคคล ความร่วมมือระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานมากขึ้น (ภารณี กิรีดิบุตร 2529: 28) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หฤทยา ปรีชาสุข (2531: 118) ที่ศึกษาบทบาทและปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการตัดสินใจการปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารข้อมูล ตามการรับรู้ของผู้บริหารพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ พบว่า การปฏิบัติบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแต่ละสังกัดแตกต่างกัน คือ การรับรู้บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย ในกระทรวงสาธารณสุข สูงกว่ากระทรวงอื่น ๆ อาจอธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีขอบข่ายงานที่กว้างขวางกว่าโรงพยาบาลอื่น ๆ เนื่องจากกระทรวงสาธารณสุขมีระบบเครือข่ายที่จะต้องให้ความช่วยเหลือดูแลนิเทศงานและบุคลากรในโรงพยาบาลกลุ่มเครือข่ายของคนด้วย

2.2 บรรยากาศและความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์การ บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้และเข้าใจของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อองค์การที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ทำ และผลการปฏิบัติงานขององค์การ (สมยศ นาวิการ 252: 329-331)

2.3 การสื่อสารข้อมูล ซึ่ง โจนส์ และโจนส์ ได้ศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในด้านของการสื่อสารข้อมูลเพียง 15-20% ในขณะที่ใช้เวลาในด้านของการตัดสินใจถึง 75-80% และใช้เวลาด้านการปฏิสัมพันธ์ 10% (Jones and Janes 1979: 48-53) อาจเนื่องจากความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจมีไม่เพียงพอในงานที่เกี่ยวข้องกับการรับและตรวจสอบข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลและการเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล หรือเป็นผลมาจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดสรรเวลาให้ไม่เพียงพอในด้านของการสื่อสารข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หฤทยา ปรีชาสุข (2531: 120) ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทุกสังกัดมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ปัญหาด้านการสื่อสารข้อมูลสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในประเด็นนี้อาจอธิบายได้ว่า จากลักษณะของระบบงานที่แตกต่างกันไปด้วย นอกจากนี้แล้วนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน ยังมีผลทำให้ลักษณะของปัญหาที่พบแตกต่างกันไปด้วย กระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานทางทหารที่มีกฎระเบียบ และการจัดสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดกว่าโรงพยาบาล



ของรัฐในสังกัดอื่น ๆ สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยนั้น นโยบายหลักจะ มุ่งทำงาน ทั้งในด้านบริการและการศึกษา ดังนั้นงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จึงต้อง เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ข้อมูลทั้งในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน และในกลุ่มของนักศึกษา จึงอาจมีผลมาจากหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการรับ รวบรวม ตรวจสอบ และ เผยแพร่ข้อมูล และหน่วยงานก็มีระบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการรับ และถ่ายทอดข้อมูลที่ดี เช่นกัน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

3.1 การพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้านของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า มีลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ และด้านความมั่นคงทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง ส่วนลักษณะบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจ และด้านการเข้าสังคมอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 9 และตารางที่ 28-33)

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า คะแนนเฉลี่ยของบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ปราโมทย์ เดชะอมพร (2522: 54) ที่ศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการวิจัยของ สมใจ วินิจกุล (2531: 83) ที่ศึกษาบุคลิกภาพพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าตึกตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการ พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านอื่น และเช่นเดียวกับ ผลงานวิจัยของ เคนเนท เฮอร์โรล และคณะ (Herrol, and Associated, quoted in Gordon 1963: 16) ที่ได้ศึกษาผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองในบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่งในอเมริกา พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบสูงกว่าคะแนนบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ เช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบเป็นลักษณะเด่นที่ผู้บริหารทุกคนพึงมี ในการที่จะเอื้ออำนวยให้การบริหารงานดำเนินต่อไปได้ คือต้องมีความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วง ไม่ย่อท้อในการทำงานแม้มีอุปสรรค มีนิสัยการทำงานที่ดี สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างดี ซึ่ง สุชาญ โภคิน (2526: 72-73) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า "ความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำอย่างหนึ่ง" ประกอบกับลักษณะงานทางการแพทย์มีเอกลักษณ์อย่างหนึ่งคือ เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความปลอดภัยของชีวิตมนุษย์ไม่อาจลองผิดลองถูก หรือยอมให้มีการผิดพลาดขึ้นได้

(วิเทียร์ ทวีลาภ 2527: 4) จึงเป็นเหตุผลที่ว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้อง เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง

3.2 ค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมอยู่ในระดับต่ำกว่าลักษณะบุคลิกภาพด้านอื่น เพราะว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบค่อนข้างสูงกว่าด้านอื่น จึงเอาจริง เอาจังต้องงาน และจากลักษณะงานทางการพยาบาลบนหอผู้ป่วยนั้น การพบปะสังสรรค์ การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ก็เป็นไปในลักษณะของการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมองข้ามไปว่า ลักษณะการพบปะสังสรรค์ หรือการร่วมกิจกรรมในการปฏิบัติงาน ก็ถือเป็น การเข้าสังคมได้ เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ ค่าตามในแบบสอบถามเรื่องบุคลิกภาพการเข้าสังคม มีความหมายถึงการเข้าสังคมทั่ว ๆ ไป จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมนี้ ออกมาได้คะแนนต่ำกว่าด้านอื่น ๆ แต่เนื่องจากบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม เป็นลักษณะที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อใช้ในการติดต่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ดังที่ คลาเรนซ์ เอ เวเบอร์และแมรี เอ เวเบอร์ (Weber and Mary E. Weber 1961: 3) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าองค์ประกอบทางด้านการมีส่วนร่วมต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการสมาคมกับผู้อื่น และการให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นผู้บริหารที่ดี ดังนั้นถ้าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีลักษณะบุคลิกภาพ ด้านการเข้าสังคมที่ดีแล้วจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลด้วย เมื่อนำค่าคะแนนเฉลี่ยกิจกรรมการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการควบคุม จาแนกตามลักษณะบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า กลุ่มที่มีบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมในระดับปานกลางทำกิจกรรมด้านนี้แตกต่างจากกลุ่มที่มีบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ากิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน ก็ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

3.3 เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจ พบว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบุคลิกภาพด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในอันดับที่ 3 จากลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านนี้แล้ว จะพบว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกับผลงานวิจัยของ เคนเนท เฮอร์โรล และคณะ (Herrold, and Associated, quoted in Gordon 1963: 16) ปราโมทย์ เดชอัมพร (2522: 56) และสมใจ วินิจกุล (2531: 84) ที่พบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นอันดับที่ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของบุคลิกภาพด้านอื่น จึงกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจของพยาบาลหัวหน้า



หอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหมายความว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความมั่นใจในตนเองอยู่บ้าง และมีบทบาทในการทำกิจกรรมกลุ่มพอประมาณเท่านั้น แต่ตามคุณลักษณะของพฤติกรรมความเป็นผู้นำแล้วผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพเด่นในด้านนี้ พิจารณาได้จากแนวคิดของ ออร์เวย์ ทีด (Tead 1935: 63) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ซึ่งสอดคล้องกับสมปราช จอมเทศ (2516: 86) ที่กล่าวว่า สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถกล่าวได้ว่า เป็นผู้นำของหน่วยงาน อยู่ในฐานะที่จะใช้อำนาจหรืออิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือประสานกัน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อผลการวิจัยปรากฏดังกล่าว และ เพื่อให้การบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยนี้ น่าจะเป็นแนวทางให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้ปรับปรุงบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจของตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีอำนาจอิทธิพลทางด้านคำสั่ง หรือคำพูด มีความสามารถในการตัดสินใจ และเป็นผู้นำในการอภิปรายกลุ่ม

3.4 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีบุคลิกภาพด้านนี้อยู่ในระดับสูง แสดงว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสุขุมเยือกเย็นและควบคุมอารมณ์ได้ดี เมื่อนำค่าเฉลี่ย กิจกรรมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ด้านการวางแผน จำแนกตามลักษณะบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ระดับปานกลาง ทำกิจกรรมการสื่อสารด้านนี้แตกต่างจากกลุ่มที่มีบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องมาจาก การรับรู้ที่แตกต่างกัน ดังที่ จรินทร์ ธาณรัตน์ (2518: 16) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า "การรับรู้" คือ อาการที่จิตรับรู้เอาผลการสัมผัสต่างคลุกเคล้าปะปนตามความรู้สึกและประสบการณ์เดิม แล้วทำให้เกิดการรับรู้ว่าจะอะไรเป็นอะไร และสิทธิโชค วรานุสันติกุล ได้อธิบายขบวนการของการรับรู้ว่า จะต้องประกอบด้วย การเลือกรับรู้ การจัดระเบียบงาน และการแปลความ ซึ่งการแปลความนี้เป็นขบวนการขั้นสุดท้ายในขบวนการรับรู้ ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ทักษะคิด ประสบการณ์ ค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันไป ดังนั้นการแปลผลจากสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับมานั้นก็จะแตกต่างกันไปด้วย ผลการวิจัยนี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย อาจมีอคติเข้าข้างตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมได้ หรืออาจเป็นไปได้ที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์สูงจริง แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้น่าจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงลักษณะบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนหอผู้ป่วย

ทั้งนี้ เพราะถ้าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอารมณ์ไม่มั่นคงย่อมพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างไม่รอบคอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสีย ในการปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยอย่างแน่นอน

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร จะเห็นได้ว่ายังมีบุคลิกภาพบางลักษณะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่จะต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ดังที่ กอร์ดอน (Gordon 1963: 13) กล่าวว่า "บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรอยู่ในระดับสูงทั้ง 4 ด้าน" ทั้งนี้ เพราะบุคลิกภาพประจำตัวของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่มีผลต่อการบริหารงานทั้งในด้านวิธีการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและการติดต่อประสานงานภายในหน่วยงาน บุคลิกภาพของผู้บริหารหรือความเป็นตัวของตัวเองของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่จะต้องเกื้อหนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและผู้ร่วมงานในหน่วยงานได้ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรรักษาความสนใจในการปรับปรุงบุคลิกภาพของตน ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงบุคลิกภาพเป็นความจำเป็นของชีวิตอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ จะสร้างความพอใจให้กับตนเองแล้ว ยังต้องให้เป็นไปตามแนวคิดและความต้องการของสังคมอีกด้วย (อุทัย หิรัญโรต 2525: 31)

#### 4. ปัญหาและอุปสรรค

4.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยรับผิดชอบงานมาก ปัญหาประเด็นนี้สืบเนื่องมาจากการที่มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และถือว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจงานในหอผู้ป่วยมากที่สุด ทั้งยังเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ประกอบกับหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเกี่ยวข้องกับการบริหาร บริการ และวิชาการ หน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ นี้ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีเวลาพอที่จะให้การนิเทศเจ้าหน้าที่ได้ครบตามกระบวนการ บางครั้งอาจให้การนิเทศหรือติดตามประเมินผลโดยไม่ได้วางแผนหรือกำหนดแผนไว้ แต่ไม่ได้ปฏิบัติทักขั่นตอน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหลายต่องานได้ การป้องกันแก้ไขที่สามารถจะช่วยให้ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรจัดทำแผนผังควบคุมกำกับงานแสดงไว้แต่ละงานโดยละเอียด ให้มีการประชุมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่เข้าใจแผนเป้าหมายนโยบาย วัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ จัดการประชุมเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วยอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสซักถามปัญหา แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อจะได้ร่วมกันวางแผนปฏิบัติงานที่จะช่วยทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การนิเทศควบคุมงานได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ



4.2 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ปัญหานี้มีมานานและในทุกสังกัดของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งก็ไม่สามารถจะแก้ไขให้ได้ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ปัญหานี้ย่อมเป็นผลสืบเนื่องมาจากงบประมาณที่มีขีดจำกัดนั่นเอง ซึ่งผู้บริหารทั้งหลายได้ตระหนักถึงปัญหาในข้อนี้ และได้พยายามหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่เพียงพอทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาประเด็นนี้ต้องใช้เวลาพอสมควร หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือผู้บริหารจะแก้ไขผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากปัญหานี้ได้ด้วยการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ ให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องชวนหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งให้มีการถ่ายทอด สนับสนุนหรือกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้มีโอกาสศึกษาอบรม ดูงาน ระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและการปฏิบัติงานแล้ว ยังส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจดีขึ้น การปฏิบัติงานสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 งบประมาณมีจำกัด ซึ่งไม่เพียงพอ ซึ่งมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ และยังเป็นส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งยังเป็นปัญหา และยังไม่สามารถจะแก้ไขให้ได้ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาวะการดังปัจจุบัน การจัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละหน่วยงานจะต้องพิจารณาความสำคัญกิจการสาธารณะก็ถือว่ามีความสำคัญที่สุดอันหนึ่ง งบประมาณที่ได้รับนั้นก็ยังไม่เพียงพอ ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่จะขอความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ทั้งจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดระบบงานการบริหารงบประมาณให้ได้อย่างเหมาะสม

4.4 ความล่าช้าในการส่งข่าว ขาดรายละเอียด และความเหมาะสมในการดำเนินการอย่างเพียงพอ ปัญหาประเด็นนี้สืบเนื่องมาจากการที่มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ไม่กระตือรือร้นหรือไม่เห็นความสำคัญของการส่งข่าวสาร ฉะนั้นควรมีหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งข่าวสารและสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลที่สงสัยหรือต้องการได้ นอกจากนี้ควรมีการติดตามผลว่าผู้รับข่าวสารมีความเข้าใจในความหมายของข่าวสารหรือไม่ เพียงใดและควรดำเนินการอย่างไร

4.5 ขาดการประสานงาน อาจเนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมุ่งปฏิบัติในเรื่องการดูแลรักษาโดยตรงต่อผู้ป่วย โดยมอบหมายให้ผู้อื่นทำหน้าที่ด้านการติดต่อประสานงาน ซึ่งการติดต่อประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องปฏิบัติ เพราะหอผู้ป่วยเป็นหน่วย

งานที่มีบุคลากรหลายฝ่ายปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นการติดต่อประสานงาน จึงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์เดียวกัน เป็นการช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้ดีขึ้น (Clark and Shea 1979: 6-7)

4.6 ไม่มีประสบการณ์ ส่วนใหญ่ที่มารับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จะเป็นการเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโส โดยมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีบทบาททางด้านบริหาร และผู้ริเริ่มสร้างสรรค์น้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นจึงควรมีการอบรมหรือเตรียมบุคคลเพื่อรับตำแหน่งอย่างพร้อมมูลสำหรับการบริหารหรือการจัดการงานต่าง ๆ ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4.7 อุปกรณ์การสื่อสารมีความบกพร่อง ทำให้การติดต่อสื่อสารล่าช้า นอกจากนี้ยังทำให้เสียบุคลากรเพื่อเข้ามาช่วยในงานนี้ เช่น ต้องการติดต่อเรื่องด่วน โดยการใช้โทรศัพท์ ถ้าโทรศัพท์บกพร่อง ก็ต้องหันมาพึ่งบุคลากรเป็นผู้นำสารนั้นไปให้ ดังนั้นเมื่ออุปกรณ์การสื่อสารมีความบกพร่องควรรีบแจ้งหน่วยงานที่รับผิดชอบให้มาดำเนินการแก้ไข และหน่วยงานที่รับผิดชอบแก้ไขความบกพร่องของอุปกรณ์ ก็ควรดำเนินการอย่างรวดเร็ว ถ้ามีเหตุขัดข้องก็ควรแจ้งให้ทราบเป็นระยะ ๆ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลการวิจัยที่พบว่า กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานในแผนกของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับน้อยนั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลควรให้ความสนใจ พิจารณาส่งเสริม และกระตุ้นให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ริเริ่มความสนใจให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยกัน จัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมพบปะหารือกันอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เสริมสร้างความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล เพื่อจะได้ร่วมกันบริหารหอผู้ป่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาล ทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และรวดเร็ว

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารงานจากล่างขึ้นบน พบว่ากิจกรรมด้านการจัดระบบงานอยู่ในระดับน้อย และกิจกรรมด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสนใจ พิจารณา และปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งข้อตกลงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ นอกจากนี้ควรพิจารณา ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน



ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ให้เข้ารับการอบรม ดูงาน หรือศึกษาเพิ่มเติม จะช่วยเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ อันจะส่งผลให้เจตคติที่ดีต่อหอผู้ป่วยและต่อวิชาชีพ ถ้ามีโอกาสทำได้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรสำรวจความต้องการ หรือความสนใจในการเรียนรู้ ปัญหาส่วนคนในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน จะช่วยให้การบริหารงานภายในหอผู้ป่วยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษากิจกรรมการสื่อสารอีก 2 ด้าน คือ ด้านการพยาบาลและด้านวิชาการ เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมการสื่อสารในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น
2. ปัญหาที่รับควรร้อยละ 75 ขึ้นไป ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยรับผิดชอบงานมาก อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ งบประมาณสนับสนุนมีจำกัด บุคลากรให้ความสนใจเกี่ยวกับหนังสือเวียนน้อย ซึ่งเรื่อง เหล่านี้ควรหาสาเหตุหรือศึกษาวิจัยถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหาเหล่านี้ เพื่อที่จะ ได้เป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย